

---

# **BACHELORARBEIT**

---

Herr  
**Christian Volk**

**Methoden und Prozesse der  
Lieferantenbewertung in  
Industrieunternehmen –  
Am Beispiel eines mittelstän-  
dischen Zulieferbetriebes**

**2015**

# **BACHELORARBEIT**

---

## **Methoden und Prozesse der Lieferantenbewertung in Industrieunternehmen – Am Beispiel eines mittelstän- dischen Zulieferbetriebes**

Autor:  
**Herr Christian Volk**

Studiengang:  
**Betriebswirtschaftslehre**

Seminargruppe:  
**BW 10 w-4 B**

Erstprüfer:  
**Prof. Dr. rer. pol. Gunnar Köbernik**

Zweitprüfer:  
**Prof. Dr. Dr. h. c. Hartmut Lindner**

# **BACHELOR THESIS**

---

## **Methods and processes of supplier evaluation in industrial enterprises – On the example of a medium-sized supplier**

author:

**Mr. Christian Volk**

course of studies:

**Business Administration**

seminar group:

**BW 10 w-4 B**

first examiner:

**Prof. Dr. rer. pol. Gunnar Köbernik**

second examiner:

**Prof. Dr. Dr. h. c. Hartmut Lindner**

---

## **Bibliografische Angaben**

Nachname, Vorname: Volk, Christian

Methoden und Prozesse der Lieferantenbewertung in Industrieunternehmen –  
Am Beispiel eines mittelständischen Zulieferbetriebes

Methods and processes of supplier evaluation in industrial enterprises –  
On the example of a medium-sized supplier

79 Seiten, Hochschule Mittweida, University of Applied Sciences,  
Fakultät Wirtschaftswissenschaften, Bachelorarbeit, 2015

# Inhaltsverzeichnis

<b>Inhaltsverzeichnis .....</b>	<b>V</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis .....</b>	<b>VI</b>
<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>VIII</b>
<b>Tabellenverzeichnis .....</b>	<b>X</b>
<b>1 Einführung.....</b>	<b>1</b>
1.1 Problemstellung .....	1
1.2 Zielsetzung .....	2
1.3 Methodisches Vorgehen .....	2
<b>2 Thematischer Hintergrund .....</b>	<b>3</b>
2.1 Lieferantenmanagement .....	3
2.1.1 Modelle und Prozesse im Lieferantenmanagement.....	4
2.1.2 Beschaffungsstrategien .....	13
2.2 Lieferantenbewertung .....	16
2.2.1 Einfluss der Beschaffungssituation .....	18
2.2.2 Verfahren und Kriterien.....	20
2.3 Zulieferer-Abnehmer-Beziehung .....	28
2.3.1 Kooperationen zwischen Zulieferer und Abnehmer.....	30
<b>3 Betriebliche Praxis.....</b>	<b>33</b>
3.1 Beschaffungssituation und Vorgehensweise .....	33
3.2 Lieferantenbewertung .....	35
3.2.1 Aufbau des Kriteriensets .....	36
3.2.2 Bewertungsergebnisse des Lieferanten .....	43
3.2.3 Zusammenfassung der Ergebnisse.....	61
3.3 Maßnahmen und Konsequenzen .....	63
<b>4 Zusammenfassung .....</b>	<b>65</b>
<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>XI</b>
<b>Eigenständigkeitserklärung .....</b>	<b>XIII</b>

---

## **Abkürzungsverzeichnis**

KPI – Key Performance Indicators

DIN – Deutsche Industrie Norm

EN – Europäische Norm

ISO – International Organization for Standardization

ToCO – Total cost of ownership

KVP – Kontinuierlicher Verbesserungsprozess

EDI – Electronic data interchange

WE – Wareneingang

QMS – Qualitäts Management System

UMS – Umwelt Management System

VDA – Verband der deutschen Automobilindustrie

VPN – Virtual Private Network

ERP – Enterprise-Resource-Planning

BI – Business Intelligence

SWOT – Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats

FuE – Forschung und Entwicklung

DWH – Data Ware House

Ppm – parts per million

JiT – Just-in-Time

JiS – Just-in-Sequence

EMPB - Erstmusterprüfbericht

TBL - Technische Bestell- und Lieferbedingungen

ODM – Original Design Manufacturer

OEM – Original Equipment Manufacturer

GQA – General Quality Agreement

QRS - Quality Requirement Specification

# Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Einkaufsorganisation .....	1
Abb. 2: Methodisches Vorgehen.....	2
Abb. 3: Externe Einflüsse .....	4
Abb. 4: Prozessschritte des Lieferantenmanagements.....	5
Abb. 5: Kreislauf des Lieferantenmanagements.....	6
Abb. 6 : Strategisches Lieferantenmanagement als Prozess .....	6
Abb. 7: Exemplarischer Zeitplan für das Ausphasen eines Lieferanten.....	13
Abb. 8: Beschaffungsstrategien.....	13
Abb. 9: Genereller Aufbau und Nutzen der Lieferantenbewertung.....	16
Abb. 10: Beschaffungsobjekte .....	18
Abb. 11: Einfluss der Beschaffungssituation auf die Lieferantenbewertung .....	19
Abb. 12: Anforderungen an ein Verfahren zur Lieferantenbewertung.....	20
Abb. 13: Verfahren der Lieferantenbewertung.....	21
Abb. 14: Kennzahlenarten .....	22
Abb. 15: SWOT-Analyse .....	25
Abb. 16: Verknüpfung von Zulieferer und Abnehmer.....	28
Abb. 17: Kooperationsfelder zwischen Abnehmer und Zulieferer.....	30
Abb. 18: Effekte und Ziele von Kooperationen.....	31



---

Abb. 19: Beschaffungssituation.....	33
Abb. 20: Lieferantenstatus.....	34
Abb. 21: Bewertungsablauf.....	35
Abb. 22: Aufbau des Kriteriensets.....	36
Abb. 23: Neuer Status des Lieferanten.....	63

---

## Tabellenverzeichnis

Tab. 1: Beispiel Nutzwertanalyse.....	24
Tab. 2: Matrix Approach.....	27
Tab. 3: Bewertung des untersuchten Lieferanten.....	60
Tab. 4: Ergebnisse der Kategorien Einkauf und Qualität.....	61
Tab. 5: Ergebnisse der Kategorien Logistik und Technologie.....	62

# 1 Einführung

## 1.1 Problemstellung

Die Einkaufsabteilungen in Industrieunternehmen unterliegen, insbesondere in den letzten Jahren, einem starken Wandel. Hatten sie bisher die Rolle des internen Dienstleisters mit rein operativer Beschaffungsfunktion inne, so treten sich heute verstärkt als aktiv am Markt agierende Kraft, mit wachsender strategischer Bedeutung, auf. Ein primäres strategisches Ziel ist dabei das Erreichen von der Unternehmensleitung vorgegebener Kostenziele, bezogen auf die gesamte Supply Chain. Dies hat zur Folge, dass der Einkauf nicht mehr nur isoliert seine eigenen Prozesse betrachten kann, sondern er cross-funktional agieren muss und sich daher als Schnittstellenpartner, bspw. mit der internen Unternehmenslogistik sowie externen Partnern, verstehen sollte. Um dieser Aufgabe gerecht zu werden, müssen die Mitarbeiter und Entscheider des Einkaufs einen ganzheitlichen Überblick über die Lieferanten und den damit verbundenen Prozessen gewinnen. Daher lautet allgemein die Frage, welche Methoden sollten angewendet werden, um das Lieferantenmanagement und somit auch die proaktive Rolle des Einkaufs stärken?

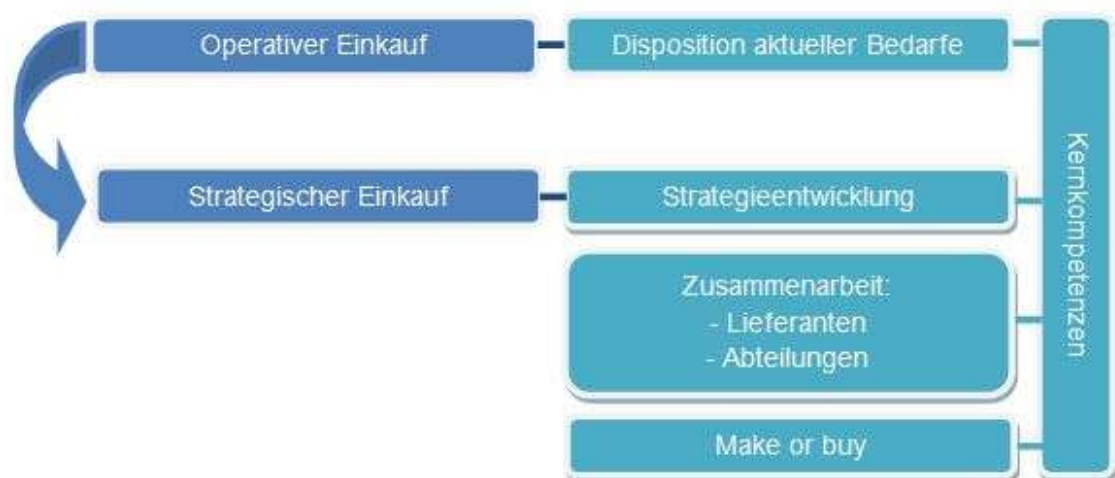


Abb. 1: Einkaufsorganisation (Eigene Darstellung)

Im vorliegenden Praxisbeispiel soll ein Lieferant für Produktionsmaterial, welches für die laufende Produktion elektrotechnischer Produkte benötigt wird, auf seine Leistungsfähigkeit hin überprüft werden, um aus den Ergebnissen Maßnahmen zur Optimierung der Geschäftsbeziehung ableiten zu können. Als Methode kommt dabei die Lieferantenbewertung zur Anwendung. Hierbei gilt es bereits in der Konzeption des Bewertungsmodells auf die jeweiligen Probleme der Beschaffungssituation einzugehen und dieser Rechnung zu tragen, um ein operationalisierbares Ergebnis zu erhalten.

## 1.2 Zielsetzung

Bei komplexen Beschaffungsvorgängen, wie dem Zukauf von Produktionsmaterial, stehen Unternehmen generell vor der Herausforderung geeignete Lieferanten ausfindig zu machen. Ebenso müssen sie, vor dem Hintergrund volatiler Weltmärkte, fundierte Entscheidungen auf das Verhältnis zu bestehenden Lieferanten treffen. Um eine Entscheidungsgrundlage dafür zu bekommen, stellt sich die Frage nach dem dafür geeigneten „Werkzeug“. Ziel dieser Arbeit ist es, die gängigen Methoden und Modelle des Lieferantenmanagements und im Besonderen der Lieferantenbewertung aufzuzeigen und festzustellen wie diese auf die Zulieferer-Abnehmer-Beziehung einwirken können.

Im Praxisbeispiel soll erörtert werden, wie ein praxistaugliches Bewertungsmodell gestaltet ist und wie die Lieferantenbewertung durchgeführt wird. Es soll einerseits dargestellt werden, dass anhand der Bewertungsergebnisse objektive Rückschlüsse auf eine bestehende Geschäftsbeziehung möglich sind. Andererseits wird der Weiterverwendung der Resultate im Lieferantenmanagement Rechnung getragen.

## 1.3 Methodisches Vorgehen

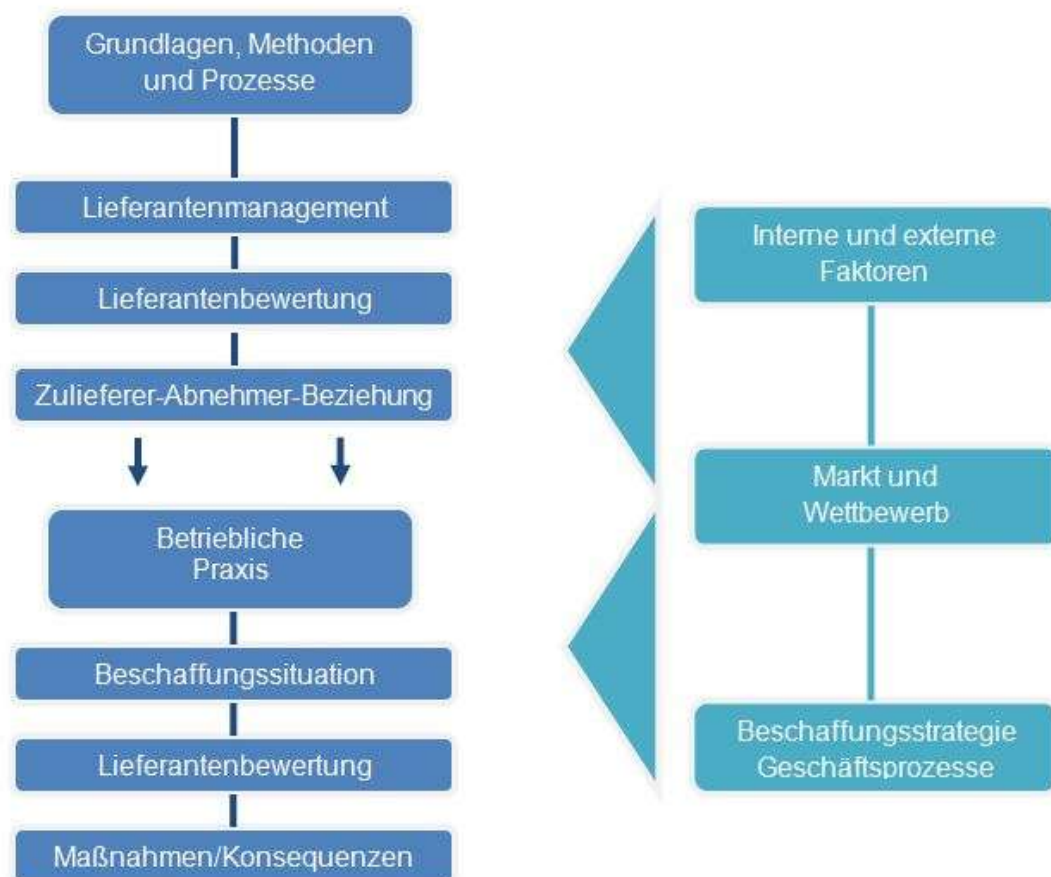


Abb. 2: Methodisches Vorgehen (Eigene Darstellung)

## 2 Thematischer Hintergrund

### 2.1 Lieferantenmanagement

Das Lieferantenmanagement, als Teilgebiet der Beschaffungslogistik beschreibt die Gestaltung, Lenkung und Entwicklung von Lieferantenportfolios und Lieferantenbeziehungen. Man unterscheidet dabei allgemein zwischen den strategischen und operativen Zielen.

„Lieferantenmanagement hat das Ziel, durch bessere Zusammenarbeit mit Lieferanten und Vorlieferanten Produkte oder Dienstleistungen besser, schneller und zu niedrigeren Kosten zu entwickeln, zu beschaffen und herzustellen.“<sup>1</sup>

„Auf operativer Ebene bedeutet dies, die Leistung der Lieferanten vergleichbar zu machen, Optimierungspotentiale aufzudecken und Beschaffungskosten zu senken. Die strategische Dimension des Lieferantenmanagements zielt dagegen vor allem darauf ab, basierend auf einer transparenten Entscheidungsgrundlage geeignete Beschaffungsstrategien zu definieren, um Versorgungsrisiken und Abhängigkeiten zu senken und die Beschaffungsqualität zu erhöhen.“<sup>2</sup>

Um ein erfolgreiches Lieferantenmanagement zu betreiben, bedarf es einer klaren Festlegung der Ziele, welche in der Zusammenarbeit mit Lieferanten angestrebt werden. Um ein ganzheitliches Modell zu entwickeln, sind dabei einerseits die übergeordneten Unternehmensziele, als auch die Ziele der Schnittstellenpartner, wie bspw. der Unternehmenslogistik, in der Planung zu berücksichtigen.

Als Basis für die gemeinsame Optimierung der Wertschöpfungskette mit dem Lieferanten, sollte ein ganzheitliches, integriertes Lieferantenmanagementsystem mit unternehmensweit einheitlichen Prozessen und Methoden dienen. Dabei sind die folgenden Ziele von besonderer Bedeutung:

- Frühzeitige Erkennung von Lieferantenrisiken,

---

<sup>1</sup> Büsch 2013 S.237

<sup>2</sup> <http://www.lieferanten-management.com/lieferantenmanagement/ziele-des-lieferantenmanagements>

- Minimalisierung der Supply Chain Kosten,
- Sicherstellung der Versorgungssicherheit,
- Überwachung und ggf. Verbesserung der Leistungen der Lieferanten,
- Strategische Übereinstimmung der Lieferanten mit der Unternehmensstrategie,
- Identifikation und Ableitung von Maßnahmen zur Verbesserung der Geschäftsbeziehung.

Getrieben wird das Lieferantenmanagement einerseits, wie vorhergehend beschrieben, durch Faktoren die beim Lieferanten und beim Auftraggeber liegen. Aber auch externe Faktoren, wie die Gegebenheiten auf den Weltmärkten, spielen im Lieferantenmanagement eine entscheidende Rolle. Diese externen Gegebenheiten sollten bei einer proaktiven Gestaltung der Lieferantenbeziehung ebenso Beachtung finden wie die internen Faktoren.



Abb. 3: Externe Einflüsse (Eigene Darstellung)

## 2.1.1 Modelle und Prozesse im Lieferantenmanagement

### Prozessschritte des Lieferantenmanagements

Das Modell „Prozessschritte des Lieferantenmanagements“ bietet den kleinteiligsten Blick auf das Lieferantenmanagement. Es steht dabei exemplarisch für die Neueinführung eines Produktes. Die zu durchlaufenden Teilprozesse lassen sich dabei grob in

die drei Blöcke Lieferantenvorauswahl, Management der Lieferantenbasis und Steuerung der Lieferantenbeziehung unterteilen.

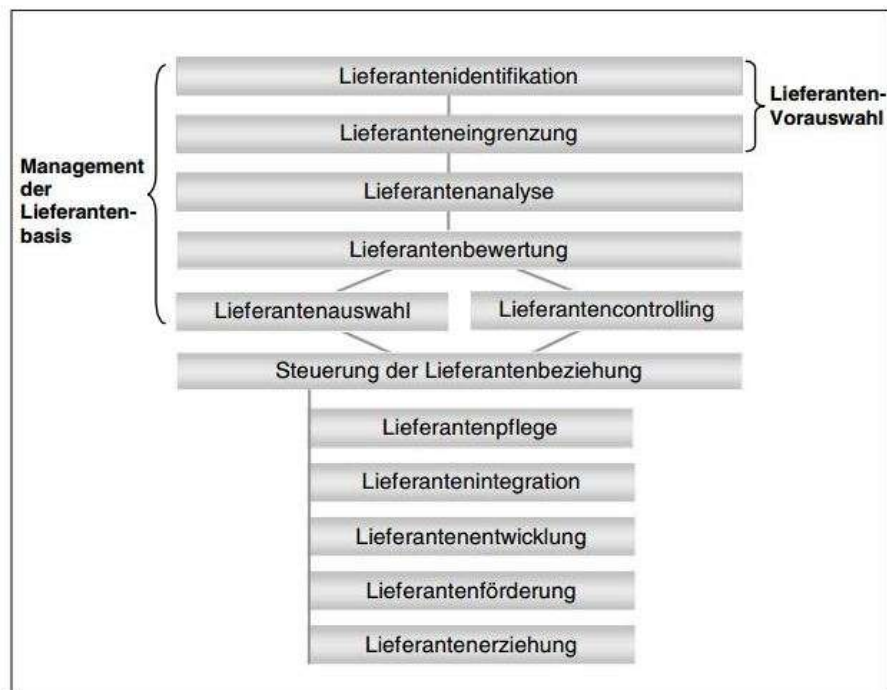


Abb. 4: Prozessschritte des Lieferantenmanagements<sup>3</sup>

### Kreislauf des Lieferantenmanagements

Der „Kreislauf des Lieferantenmanagements“ verdeutlicht den Grundgedanken, dass das Lieferantenmanagement einen fortwährenden Ablauf, mit sich wiederholenden Prozessen, darstellen sollte. Die einzelnen Teilprozesse dieses Modells finden sich bereits in „Prozessschritte des Lieferantenmanagements“ wieder.

<sup>3</sup> Janker 2008 S. 33

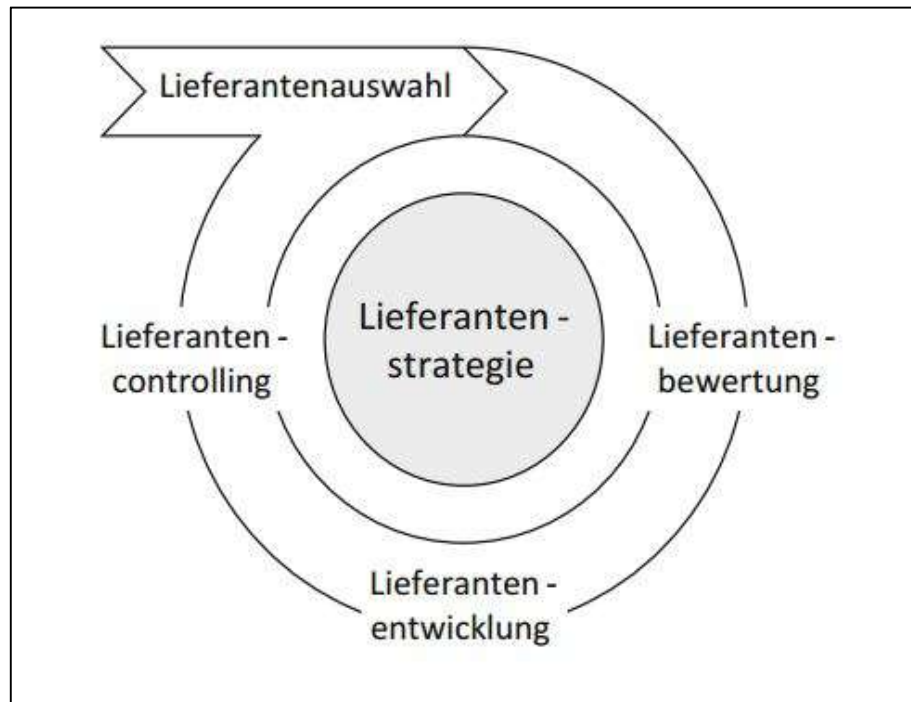


Abb.5: Kreislauf des Lieferantenmanagements<sup>4</sup>

### Strategisches Lieferantenmanagement als Prozess

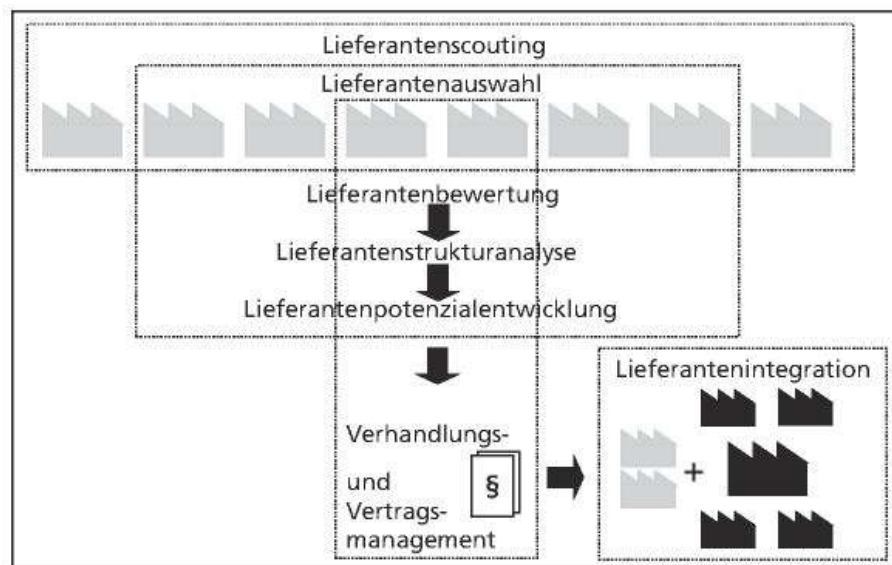


Abb.6 : Strategisches Lieferantenmanagement als Prozess<sup>5</sup>

<sup>4</sup> Weigel/Rücker 2013 S.52

<sup>5</sup> Huber 2012 S.77



### Teilprozesse des Lieferantenmanagements

Lieferantenscouting stellt den Ausgangsprozess für ein Lieferantenmanagement dar. Versteht man Lieferantenabnehmerbeziehungen als proaktiv zu gestaltende Geschäftsbeziehungen, ist es erforderlich bei Marktwachstumspotenzialen einerseits und notwendigen Lieferantenkonsolidierungsprozessen andererseits Lieferantenpotenziale im Markt kontinuierlich zu generieren. Solche potenziellen Beschaffungsquellen und Lieferanten mit Innovations- bzw. Technologiekompetenzen stellen dann die Voraussetzung für daraus initiierte, weitere Prozesselemente des Lieferantenmanagements dar.

#### Lieferantenidentifikation

Im Rahmen der Lieferantenidentifikation gilt es, zunächst diejenigen Lieferanten zu identifizieren, die das benötigte Beschaffungsobjekt (überhaupt) anbieten. Bei einer Neuprodukteinführung ist der Bedarf an Neulieferanten offensichtlich – dagegen muss die Notwendigkeit des Lieferantenwechsels erst erkannt werden. Diese ergibt sich beispielsweise bei einer zu geringen Anzahl an Entwicklungspartnern, einem zu hohen Preisniveau des bestehenden Lieferanten, einem zu hohen Anteil an Problem- und Mängellieferanten, aber auch bei einer zu hohen Lieferantenzahl.<sup>6</sup>

#### Lieferanteneingrenzung

In der Lieferanteneingrenzung werden die identifizierten Lieferanten grob auf ihre Eignung als Zulieferer für das beschaffende Unternehmen überprüft. Ziel ist es, die näher zu betrachtende Lieferantenzahl einzuschränken, so dass nur noch wenige Lieferanten dem detaillierten Prozess der Lieferantenanalyse und Lieferantenbewertung unterzogen werden müssen.<sup>7</sup>

- Selbstauskunft

Anhand eines Lieferantenfragebogens werden die Informationen direkt beim Anbieter erhoben. Vor allem Unternehmen, die das Internet über eine extra eingerichtete Einkaufshomepage für die Lieferantensuche nutzen, greifen auf die Selbstauskunft als schnelle und preiswerte Methode der Lieferanteneingrenzung zurück. Dabei werden

---

<sup>6</sup> Vgl. Janker 2008 S.35

<sup>7</sup> Vgl. ebenda S.36

die Daten standardisiert via Eingabemaske erhoben, was deren Weiterverarbeitung erleichtert.

Unabhängig von der Möglichkeit einer elektronischen Ausschreibung, sollte ein umfassender Lieferantenfragebogen vor allem Informationen zu folgenden Themen liefern:<sup>8</sup>

- Organisation: Allgemeine Unternehmensdaten, wie Mitarbeiterzahl, Rechtsform, Anteilseigner und Konzernverbund, sowie Angaben zur Organisationsstruktur werden erfasst.
- Produkt und Fertigung: Produktionsprogramm, Lizenzen und Patente sowie Kapazität, Auslastung, Modernisierungsgrad und Zustand der vorhandenen Betriebsmittel.
- Finanzkraft: Umsatzentwicklung, Marktanteil und Angaben zu F+E-Aktivitäten sowie Investitionsvorhaben dienen als Kennzahlen der Finanzkraft. Zusätzlich werden mit dem Lieferantenfragebogen Angaben zur Bilanz und G+V-Rechnung abgefragt.<sup>9</sup>
- Qualitätssicherung: Fragen zum Qualitätssicherungssystem, über angewandte Verfahren und vorhandene Prüfmöglichkeiten.
- Logistik und Service: Es werden Angaben zur Vertriebslogistik, wie Lager- und Transportmöglichkeiten, Ersatzteilversorgung und Kundendienst gemacht. Erfahrungen mit JIT und anderen Formen von Beschaffungskonzepten werden hier ebenfalls angegeben.
- Kommunikation: Herkömmliche Formen der Telekommunikation, vorhandene bzw. geplante Systeme für den elektronischen Datenaustausch.
- Umweltschutz: Recyclingbemühungen und der hiermit verbundene Einsatz von schadstoffarmen und recyclingfähigen Werkstoffen bei der Leistungserstellung sowie deren spätere Rücknahme werden abgefragt.
- DIN EN ISO 9001 Zertifizierung: Kernpunkt der DIN EN ISO 9001 ist ein Prozessmodell, welches über das eigene Unternehmen hinaus geht und Kunden bzw. alle weiteren Interessenpartner mit einbezieht. Analog zu diesem Pro-

---

<sup>8</sup> Vgl. Glantschnig 1994, S. 128ff

<sup>9</sup> Vgl. ebenda, S. 131

zessmodell beinhaltet die DIN EN ISO 9001 vier Forderungen an das QM-System: Verantwortung der Leitung, Management von Ressourcen, Produktrealisierung sowie Messung, Analyse und Verbesserung. Wurde die Konformität des QMS mit den Forderungen der DIN EN ISO 9001 durch eine akkreditierte Zertifizierungsstelle festgestellt, erhält das Unternehmen ein Zertifikat, dessen Gültigkeitsdauer bei jährlicher Durchführung eines Überwachungsaudits mit positivem Ergebnis drei Jahre beträgt. Es bleibt festzuhalten, dass die Normenreihe DIN EN ISO 9000 keine herausragenden Spitzenleistungen verlangt, sondern nur Mindestanforderungen enthält und keine Garantie für qualitativ einwandfreie Produkte darstellt – die Aussagekraft ist somit eingeschränkt. Dennoch hat sich das ISO-Zertifikat durch seine internationale Gültigkeit und große Akzeptanz zu einem etablierten Mittel bei der Lieferantenvorauswahl entwickelt.<sup>10</sup>

- K.O.-Kriterien: Eine weitere Möglichkeit der Lieferanteneingrenzung bilden die K.O.-Kriterien. Durch deren Einsatz sollen diejenigen Lieferanten ausgesondert werden, die bestimmte Mindestanforderungen nicht erfüllen.<sup>11</sup> Es wird deutlich, dass die K.O.-Kriterien den unternehmensspezifischen Gegebenheiten anzupassen sind. So kann beispielsweise die JiT-Fähigkeit als K.O.-Kriterium definiert werden, wenn die eigene Produktion eine bedarfssynchrone Anlieferung der zugekauften Komponenten erfordert. Wird vom beschaffenden Unternehmen ein Systemlieferant gesucht, kommt der Systemfähigkeit Ausschlusscharakter zu. Speziell bei Dienstleistungen und Investitionsgütern ist das Vorhandensein eines Kundendienstes entscheidend und somit als K.O.-Kriterium zur Lieferanteneingrenzung anwendbar.

## Lieferantenanalyse

Die Lieferantenanalyse umfasst die Ermittlung, Aufbereitung, Verarbeitung und Darstellung von Informationen über (potentielle oder bestehende) Lieferanten. Die Ergebnisse aus Beschaffungsmarktforschung, Selbstauskunft und gegebenenfalls Auditierung werden zusammengetragen und für die endgültige Lieferantenbewertung bereitgestellt. Mit der Lieferantenanalyse wird somit der Grundstein für die Bewertung von Lieferan-

---

<sup>10</sup> Vgl. Janker 2008 S.39

<sup>11</sup> Vgl. ebenda S.40

ten gelegt, da nur eine genaue Kenntnis über die Leistungsfähigkeit der Lieferanten Transparenz bei der Lieferantenbewertung schafft.<sup>12</sup>

### Lieferantenbewertung

Basierend auf den Resultaten der Lieferantenanalyse wird in der Lieferantenbewertung die Leistungsfähigkeit der verbliebenen Anbieter systematisch bewertet. Hierfür sind die relevanten Bewertungskriterien, das Vorgehen sowie die anzuwendenden Verfahren festzulegen. Die Ergebnisse der Lieferantenbewertung werden entweder zur Lieferantenauswahl oder zum Lieferantencontrolling verwendet.<sup>13</sup>

### Lieferantenauswahl

Die Kernfrage, die sich im Rahmen der Lieferantenauswahl stellt, ist, wo und vor allem wie finde ich die richtigen Partner für mein Unternehmen?

Wurden die Bedarfsfeststellung mit der Spezifizierung des Beschaffungsobjekts, die Identifikation und Eingrenzung verschiedener Bezugsquellen sowie die Bewertung dieser Alternativen durchgeführt, stellt die Lieferantenauswahl schließlich den Endpunkt des Entscheidungsprozesses dar. Die Lieferantenauswahl trägt dabei sowohl strategischen als auch operativen Charakter. In der strategischen Auswahl stehen Erfolgspotentiale der Lieferanten im Mittelpunkt, während im Rahmen der operativen Auswahl konkrete Aufträge über bestimmte Beschaffungsobjekte vergeben werden. Der strategische Aspekt der Lieferantenauswahl schlägt sich vor allem in der Wahl der Kriterien nieder.<sup>14</sup> Lieferantenauswahl besteht aus den drei Schritten Lieferantenidentifikation, Lieferantenanalyse und der Lieferantenauswahl als solche.

### Lieferantencontrolling

Um die Versorgungssicherheit des beschaffenden Unternehmens zu gewährleisten, muss die Leistung der ausgewählten Zulieferer im Verlauf der Lieferanten-Abnehmer-Beziehung regelmäßigen Kontrollen unterzogen werden. Mit dem Lieferantencontrolling erfolgt für die Dauer der Lieferanten-Abnehmer-Beziehung diese regelmäßige

---

<sup>12</sup> Vgl. Janker 2008 S.41

<sup>13</sup> Vgl. ebenda S.41

<sup>14</sup> Vgl. ebenda S.45

Überprüfung der Leistungsfähigkeit, um Defizite beim Zulieferer rechtzeitig aufzudecken und entsprechende Gegenmaßnahmen einleiten zu können.<sup>15</sup>

### Steuerung der Lieferantenbeziehung

- Lieferantenpflege

Mit Hilfe der Lieferantenpflege soll in bestehenden Lieferantenbeziehungen ein partnerschaftliches Verhältnis aufgebaut werden, um dadurch das Leistungspotential zu erhalten bzw. zu erhöhen. Fairness im Umgang mit den Lieferanten, die Einhaltung von Verpflichtungen sowie Diskretion im Handling mit vertraulichen Informationen können hierzu beispielsweise einen positiven Beitrag leisten.<sup>16</sup>

- Lieferantenintegration

Diese kann als eine engere Zusammenarbeit und stärkere Einbeziehung des Lieferanten in die eigene Wertschöpfung zum Vorteil beider Parteien verstanden werden. Die Lieferantenintegration erklärt die enge Anbindung der Lieferanten – z.B. durch ein hohes Vertragsniveau in Form von langfristigen Verträgen oder auch Kanban- bzw. JIT-Anlieferungen. Sie kann sich auf alle Phasen des Produktlebenszyklus beziehen und schafft die Basis für innovative und marktorientierte Produkte.<sup>17</sup>

- Lieferantenentwicklung und -förderung

Die Förderung von Lieferanten dient dazu, das Leistungsniveau des Lieferanten zu steigern und bisher ungenutzte Potenziale zu erschließen. Beispielsweise geschieht dies durch das Vermitteln von Know-how, das Bereitstellen von Fertigungseinrichtungen, die Beschaffung von Vormaterialien, das Entsenden von Mitarbeitern oder die Analyse von Schwachstellen im Leistungsvermögen des Lieferanten. Für die Lieferantenförderung sind besonders Lieferanten mit einer außergewöhnlich guten partiellen Leistungsfähigkeit, wie beispielsweise sehr guter Qualität, geeignet, bei denen es sich lohnt, Defizite in anderen Bereichen zu beheben.<sup>18</sup>

„Die Lieferantenentwicklung und -förderung dient grundsätzlich der Absicherung des Lieferantenpotenzials in der Zukunft. Darunter ist die aktive Leistungsbeeinflussung

---

<sup>15</sup> Vgl. Janker 2008 S.46

<sup>16</sup> Vgl. ebenda S.50

<sup>17</sup> <http://www.tcw.de/management-consulting/einkaufsmanagement/lieferantenmanagement-376>

<sup>18</sup> Vgl. Weigel/Rücker 2013 S.63

von Lieferanten zu verstehen. Die Hauptaufgabe besteht darin, die in den beiden vorangegangenen Phasen identifizierten Defizite durch gezielte Maßnahmen zu beheben, um so die Leistungsfähigkeit der Lieferanten zu verbessern. Die Lieferantenentwicklung und -förderung ist kein einheitliches Konzept, sondern zielt primär auf die situationsspezifische Verbesserung der Leistungsfähigkeit von bestehenden und potenziellen neuen Lieferanten ab. Die Leistungsfähigkeit soll so verbessert werden, dass zukünftig weitere Aufgabenumfänge an Lieferanten vergeben werden können.“<sup>19</sup>

- Lieferantenerziehung

Unter Lieferantenerziehung werden alle Maßnahmen verstanden, die der Abnehmer ergreifen kann, um den Lieferanten für eine überdurchschnittliche Leistung zu motivieren. Maßnahmen, die für den Lieferanten eine Anerkennung seiner (guten) Leistungen bedeuten, zählen dazu ebenso wie Sanktionen, mit deren Hilfe gezielt Druck auf den Lieferanten ausgeübt werden kann, wenn die Lieferantenleistung nicht den Anforderungen entspricht.<sup>20</sup>

### Lieferantenausphasung

„Als "Phase-out" eines Lieferanten bezeichnet man die geplante und strukturierte Beendigung des Geschäftsverhältnisses zwischen Unternehmen und Lieferant. Dieser Vorgang ist als Prozess zu verstehen. Er beginnt meist mit einer langsamen Reduktion der Bestellvolumina und wird erst dann komplett vollzogen, wenn eindeutig sichergestellt ist, dass der Lieferant keinerlei strategische Bedeutung mehr für das Unternehmen aufweist.“<sup>21</sup>

---

<sup>19</sup> <http://www.tcw.de/management-consulting/einkaufsmanagement/lieferantenmanagement-376>

<sup>20</sup> Vgl. Janker 2008 S.50

<sup>21</sup> <http://www.lieferanten-management.com/lieferantenmanagement/der-prozess/lieferanten-phase-out/>



Abb.7: Exemplarischer Zeitplan für das Ausphasen eines Lieferanten<sup>22</sup>

## 2.1.2 Beschaffungsstrategien

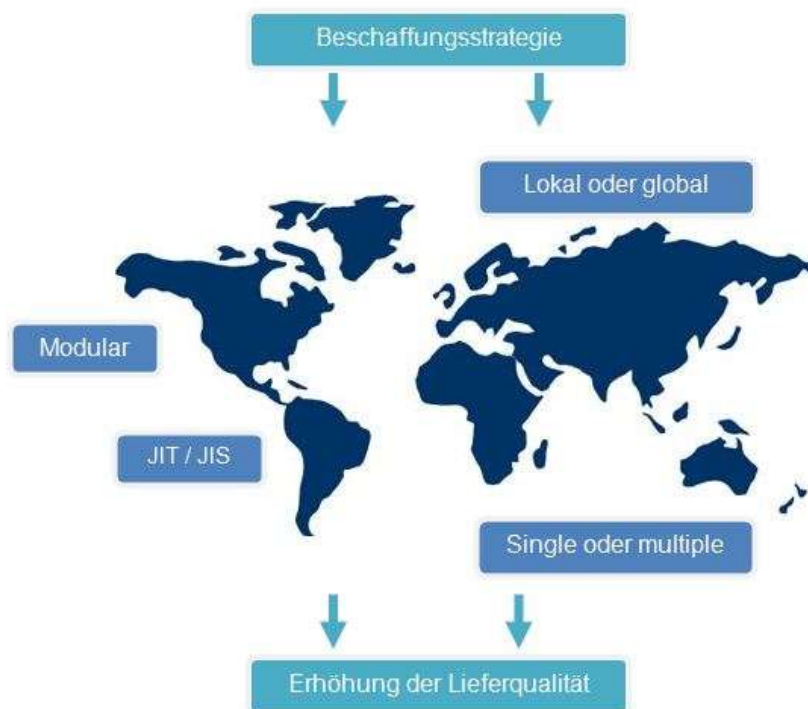


Abb.8: Beschaffungsstrategien (Eigene Darstellung)

<sup>22</sup> <http://www.lieferanten-management.com/lieferantenmanagement/der-prozess/lieferanten-phase-out/>

„Beschaffungsstrategien erfolgen über Grundsatzentscheidungen für einzelne Beschaffungsobjekte und lassen sich als Instrumentenbündel zur Erreichung langfristiger Ziele bezeichnen und können im Rahmen der Beschaffungslogistik durch den Bezug zu externen und internen Erfolgspotenzialen realisiert werden. Externe Erfolgspotenziale können diesbezüglich mit Lieferanten und Kooperationsstrategien realisiert werden: Die systematische Gestaltung von Lieferanten-Abnehmer-Beziehungen stellt dabei ein wichtiges Merkmal des Lieferantenmanagements dar, während mit Kooperationsstrategien ein gemeinsames Auftreten von beschaffenden Unternehmen am Beschaffungsmarkt zur Steigerung der Marktmacht und des Preissenkungspotenzials anvisiert wird. Interne Erfolgspotenziale werden insbesondere durch Prozessstrategien, d. h. die Organisation von Beschaffungsprozessen selbst realisiert, oder über aus daraus abgeleiteten Technologie-Strategien, die unter Einsatz von Interaktions- und Kommunikationssystemen den Beschaffungsprozess optimieren. Folgende Einzelstrategien, wie Single, Dual und Multiple Sourcing, Local und Global Sourcing, Modular Sourcing, Just-in-Time und Beschaffungsk Kooperationen, treten auf.“<sup>23</sup>

#### Single, Dual und Multiple Sourcing

Single Sourcing oder Einquellenbezug bezeichnet die Beschaffung von bestimmten Gütern bei einem einzigen Lieferanten unter der Voraussetzung einer hohen Lieferzuverlässigkeit, Qualität und Flexibilität. Single Sourcing kommt deshalb bei komplexen Produktionen oder für Produkte mit intensiver Produktentwicklungsarbeit in Frage, wie dies beispielsweise in der Luftfahrt oder der Automobilindustrie bei Triebwerken, Motoren oder Getrieben der Fall ist. Singular Sourcing bedeutet demgegenüber, dass bei einem Lieferanten nur ein einziges Teil bezogen wird. Einzelbestellungen können auch auf dem Spot Market erfolgen, wodurch günstige Beschaffungssituationen bei sinkenden Preisen oder starken Preisschwankungen erzeugt werden können. Dual Sourcing oder Zweiquellenbezug versteht sich als Sicherheitsstrategie für das beschaffende Unternehmen und eine Wettbewerbserhöhung zwischen zwei Lieferanten, wie dies etwa für strategische Rohstoffe oder Engpassartikeln mit langen Lieferzeiten der Fall ist. Multiple Sourcing bezeichnet eine Beschaffungsstrategie über mehrere Lieferanten zur Minderung der Risiken eines Produktionsausfalls oder einer Erhöhung der Lieferantenkonkurrenz.<sup>24 25</sup>

---

<sup>23</sup> Huber 2012 S. 80

<sup>24</sup> Vgl. <http://www.wirtschaftslexikon24.com/d/single-sourcing/single-sourcing.htm>

<sup>25</sup> Vgl. <http://www.wirtschaftslexikon24.com/d/sourcing-single-double-multiple-/sourcing-single-double-multiple-.htm>



### Local und Global Sourcing

Local Sourcing bezieht als Beschaffungsstrategie Waren und Dienstleistungen aus der unmittelbaren Umgebung des Unternehmens, also regional.<sup>26</sup> Dies findet beispielsweise bei hochwertigen Beschaffungsobjekten Anwendung, weil dadurch logistische Störungen in der Regel auf ein Minimum reduziert werden. Domestic Sourcing bezeichnet demgegenüber die Begrenzung von Beschaffungsaktivitäten auf das Inland. Global Sourcing bezeichnet jene weltweite Beschaffungsstrategie, die unter Nutzung von Standortvorteilen in unterschiedlichsten Ländern zum Beispiel Massenprodukte aus Niedriglohnländern oder Kompetenzvorteile integriert. Cluster Sourcing bezieht sich auf global herausragende Regionen, die sich durch besondere Vorteile als überlegene Wettbewerbsstandorte auszeichnen.<sup>27</sup>

### Modular Sourcing

Bei Modular Sourcing oder System Sourcing werden keine Einzelteile von unterschiedlichen Lieferanten beschafft, sondern komplette Systeme (z. B. Baugruppen) insgesamt bezogen. Modul- oder Systemlieferanten (direkte Zulieferer) koordinieren wiederum die Prozesse mit den Sublieferanten (indirekte Zulieferer) und übernehmen zusätzliche Aufgaben, wie Forschung und Entwicklung oder Qualitätssicherung. Modular Sourcing setzt ein integriertes und längerfristiges Verhältnis zwischen beschaffendem Unternehmen und den Lieferanten voraus. Das Modular-Sourcing-Konzept, das häufig in der Automobilindustrie verwendet wird, spielt vor allem für Konstensenkungspotenziale und Spezialkompetenzen der Lieferanten eine entscheidende Rolle.<sup>28</sup>

### Just-in-Time (JIT) und Just-in-Sequence (JIS)

Mit der JiT- bzw. JiS-Beschaffungsstrategie wird versucht, Bestände zu vermeiden und die Beschaffungsobjekte möglichst produktionssynchron anzuliefern. JiT-Belieferung versorgt die Verbrauchsstelle mit bedarfsgerechten Beschaffungsobjekten unter Verzicht auf Warenannahme und Warenprüfung. Demgegenüber erfolgt mit JiS-Belieferung eine produktionssynchrone Beschaffung, welche die Verbrauchsstellen mit bedarfsgerechten Beschaffungsobjekten takt- bzw. sequenzgenau versorgt, ebenfalls unter Verzicht auf Warenannahme und Warenprüfung. JIS-Belieferung eignet sich bei komplexen und kundenindividuellen Modulen und Beschaffungsteilen, die in unter-

---

<sup>26</sup> Vgl. <http://www.beschaffungsstrategie.info/local-sourcing.html>

<sup>27</sup> Vgl. <http://www.huz.de/docs/default-document-library/cluster-sourcing.pdf?sfvrsn=0>

<sup>28</sup> Vgl. Huber 2012 S. 81

schiedlichster Ausführung auftreten. Voraussetzung für JIT und JIS sind ein integriertes Informations- und Planungssystem, kontinuierliche Qualitätssicherungsmaßnahmen sowie eine Lieferbereitschaft in großen Mengen. Als Anlieferungskonzepte für JiT- und JIS-Beschaffung bieten sich externe Lager sowie Gebietsspediteure an.

## 2.2 Lieferantenbewertung



Abb. 9: Genereller Aufbau und Nutzen der Lieferantenbewertung (Eigene Darstellung)

„Lieferantenbewertung ist die systematische und ganzheitliche Beurteilung der Leistungsfähigkeit von Zulieferern anhand definierter Merkmale und Ziele. Dabei sind vorab vor allem die Bewertungskriterien und die anzuwendenden Methoden festzulegen.“<sup>29</sup>

„Anhand aussagekräftiger Key Performance Indicators (KPI) wird die Leistung eines Lieferanten in der Vergangenheit bewertet. Daraus abgeleitet werden eine Klassifizierung der Lieferanten sowie mögliche Konsequenzen und Maßnahmen, wodurch die Bewertung als Basis für die Lieferantenentwicklung angesehen werden kann.“<sup>30</sup>

Die DIN EN ISO 9001 beschreibt die Lieferantenbewertung folgendermaßen: „Die Organisation muss Lieferanten aufgrund von deren Fähigkeiten beurteilen und auswählen, Produkte entsprechend den Anforderungen der Organisation zu liefern. Es müssen Kriterien für die Auswahl, Beurteilung und Neubeurteilung aufgestellt werden. Aufzeichnungen über die Ergebnisse von Beurteilungen und über notwendige Maßnahmen müssen geführt werden.“<sup>31</sup>

„Hauptziel jeder Lieferantenbewertung ist es, durch Sammlung, Auswahl, Aufbereitung und Beurteilung von Informationen Transparenz über die vergangene, aktuelle und zukünftige Leistungsfähigkeit des Lieferanten und die tatsächlich erbrachte Lieferleistung zu schaffen.“<sup>32</sup>

„Die zentrale Bedeutung der Lieferantenbewertung lässt sich daran erkennen, dass die Ergebnisse der Lieferantenbewertung die Grundlage für die Lieferantenauswahl, das Lieferantencontrolling und für die Steuerung der Lieferantenbeziehung darstellen.“<sup>33</sup>

An einer methodengestützten Lieferantenbewertung sind generell alle Unternehmensbereiche interessiert, die in Kontakt mit den Lieferanten stehen. Hierzu gehören beispielsweise das Management, die verantwortlichen Einkäufer und die jeweiligen Bedarfsträger (Produktion). Die Einkäufer verwenden (idealerweise in cross funktionalen Teams) die Ergebnisse der Lieferantenbewertung zum einen als Entscheidungsgrundlage für die Lieferantenauswahl, zum anderen als Grundlage für Verhandlungen mit dem Lieferanten und zur Entwicklung von Maßnahmen für die Behebung von festgestellten Schwachstellen im Rahmen der Lieferantenentwicklung und –förderung. Werden durch eine sorgfältige Lieferantenbewertung nur die besten Zulieferer in part-

---

<sup>29</sup> Weigel/Rücker 2013 S.58/59

<sup>30</sup> ebenda S.58/59

<sup>31</sup> DIN EN ISO 9001 2008–2012 S. 33

<sup>32</sup> Janker 2008 S.77

<sup>33</sup> ebenda 2008 S.77

nerschaftliche Kooperationen eingebunden, führen diese Partnerschaften im Sinne des Single- oder Dual-Sourcing zu einem verminderten Versorgungsrisiko sowie zur Reduzierung der Lieferantenanzahl und dem damit verbundenen logistischen Aufwand. Auch der Lieferant profitiert von einer methodengestützten Bewertung, da er Informationen über seine eigene Leistungsfähigkeit erhält, auf deren Grundlage er festgestellte Schwachstellen verbessern und somit seine eigenen Kosten senken kann.<sup>34</sup>

### 2.2.1 Einfluss der Beschaffungssituation auf die Lieferantenbewertung

Die Auswahl der Methoden und Bewertungskriterien sollte sich in erster Linie an den Beschaffungsobjekten und den damit verbundenen Risiken und Chancen orientieren.

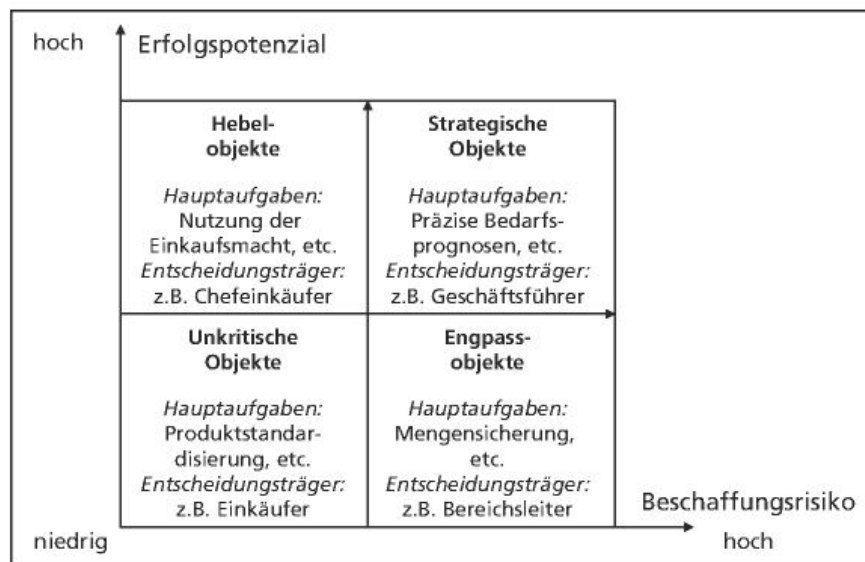


Abb. 10: Beschaffungsobjekte<sup>35</sup>

Liegt eine Beschaffungssituation vor, die aus Kosten- und Zeitgründen eine sehr schnelle Lieferantenauswahl erfordert, kann der Einfaktorenvergleich herangezogen werden. Dieser bietet sich bei Vorgängen mit einem geringen Einkaufsvolumen sowie einem niedrigen Versorgungsrisiko an. Diesem Vergleich liegt nur ein einziges und leicht quantifizierbares Bewertungskriterium (wie z.B. Preis oder Liefertreue) zugrunde.

<sup>34</sup> Vgl. Janker 2008 S.78

<sup>35</sup> Huber 2012 S.79

Der Einfaktorenvergleich unterliegt aufgrund seiner nicht ganzheitlichen Betrachtung dem Risiko von Fehlentscheidungen.



Abb. 11: Einfluss der Beschaffungssituation auf die Lieferantenbewertung (Eigene Darstellung)

Für komplexe Beschaffungssituationen bzw. Beschaffungen mit einem hohen Einkaufsvolumen, sollte daher ein Anforderungsprofil erstellt werden, welches eine Reihe von Kriterien umfasst, die die Leistungsfähigkeit der Lieferanten innerhalb eines Mehrfaktorenvergleichs sichtbar machen. Dabei ist die überschneidungsfreie Auswahl der einzelnen Kriterien zueinander zu beachten. „Obwohl die Komplexität des Bewertungsvorganges mit steigender Kriterienanzahl zunimmt, ist dieser erhöhte Informationsaufwand immer dann gerechtfertigt, wenn die drohenden, aus einer Fehlentscheidung resultierenden Opportunitätskosten weitaus höher zu taxieren sind.“<sup>36</sup>

Nachdem man die Beschaffungsobjekte anhand ihres spezifischen Potentials kategorisiert hat, erfolgt eine Auswahl der Kriterien, innerhalb derer die Bewertung durchgeführt wird. Die ganzheitliche Bewertung der Leistungsfähigkeit des Lieferanten sollte sich vor allem in der durchdachten Festlegung der Bewertungskriterien widerspiegeln. Zu den Anforderungen an die Lieferantenbewertung zählen einerseits allgemeine Anforderungen wie Transparenz und Nachvollziehbarkeit der Bewertungsstruktur. Andererseits kommen da die jeweiligen verfahrensspezifischen Anforderungen hinzu.

---

<sup>36</sup> Janker 2008 S.80

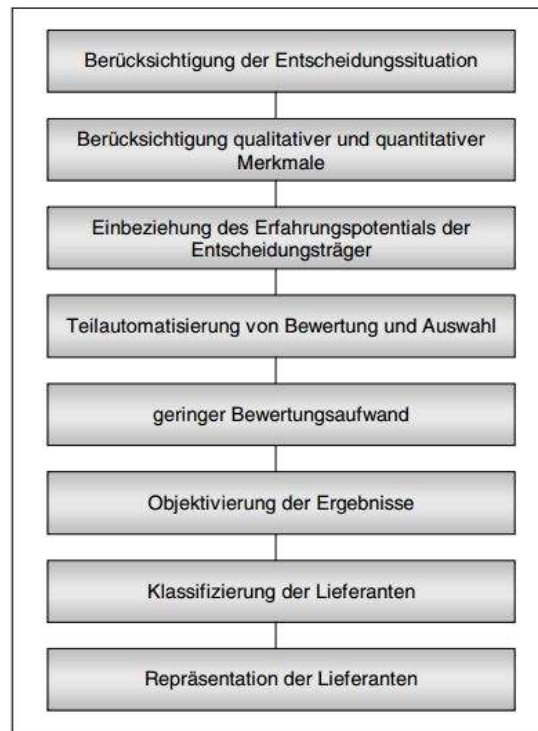


Abb. 12: Anforderungen an ein Verfahren zur Lieferantenbewertung<sup>37</sup>

### 2.2.2 Verfahren und Kriterien

Um ein ausgewogenes und allen vorausgegangenen Anforderungen und Einflüssen gerecht werdendes Bewertungsschema aufzustellen, werden die entsprechenden Verfahren und Kriterien festgelegt. „Eine moderne Bewertungslösung basiert auf Bewertungsschemas, die Hard Facts, Qualitäts- oder Logistikkennzahlen, Soft Facts, Formeln und Gewichtungen enthalten.“<sup>38</sup>

---

<sup>37</sup> Janker 2008 S. 86

<sup>38</sup> <http://www2.allocation.net/lieferantenmanagement.html>



Abb. 13: Verfahren der Lieferantenbewertung<sup>39</sup>

### Weitere Untergliederung der Qualitativen Methoden

#### Grafische Darstellung

- Profiltechnik

#### Verbale Darstellung

- Checklisten
- Lieferantentypologien
- Portfolio-Methode

#### Numerische Darstellung

- Notensysteme
- Punktbewertungsverfahren
- Matrix Approach
- Geldwertmethode
- Nutzwertmethode<sup>40</sup>

<sup>39</sup> vgl. Koppelman 1995 S. 243; Glantschnig 1994 S. 23

Hard Facts/ Quantifizierbare Merkmale:

Unter den Hard Facts versteht man alle quantifizierbaren Merkmale. Diese sind entweder direkt als Zahl oder als Ergebnis einer Formel darstellbar. Die Daten und Fakten die dabei benötigt werden, können aus den Warenwirtschaftssystem, ERP-Systemen und sonstigen Geschäftsaufzeichnungen entnommen werden.

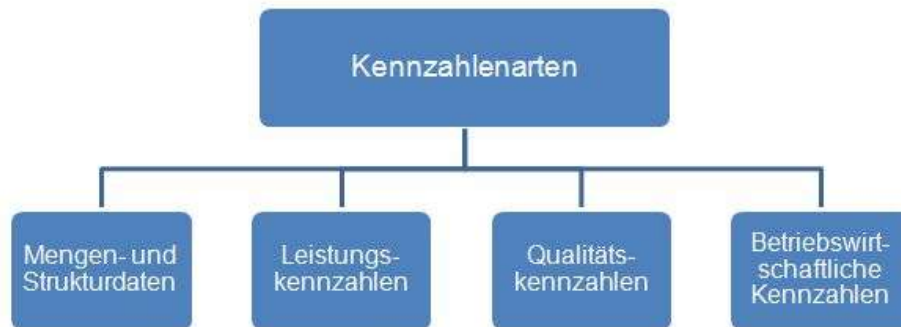


Abb. 14: Kennzahlenarten (Eigene Darstellung)

Beispiele für Hard Facts:

- Logistik: Lieferkonditionen, Termintreue, Mengentreue,
- Einkauf: Einkaufspreis, Zielpreis, Zahlungskonditionen,
- Qualität: Fehlerquote, ppm-Rate, Verarbeitungsausfälle,
- Technologie: Verhältnis FuE-Budget/Umsatz,
- Betriebswirtschaftlich/ Management: Bilanzdaten, Gewinn- und Verlustrechnung,
- Alle Bereiche: Reaktionszeiten.

Soft Facts/ Qualitative Merkmale:

Diese sind schlecht quantifizierbar und nur mit Hilfsindikatoren als Kennzahlen darstellbar. Soft Facts beruhen teilweise auf der subjektiven Beurteilung der jeweiligen Prozessverantwortlichen. Die Herausforderung ist, die subjektiven Merkmale zu objek-

---

<sup>40</sup> Koppelman 1995 S. 241



tivieren, um die Vergleichbarkeit und Transparenz in Bezug auf andere Lieferanten zu gewährleisten

Beispiele für Soft Facts:

- Einkauf: Initiative zur Kostensenkung,
- Betriebswirtschaftlich/ Management: Organisationsform, Rechtsform, Leitbild,
- Qualität: Beschwerdemanagement, QMS-Zertifikat, Dokumentation, Frühwarnsysteme, KVP,
- Technologie: FuE-Bereitschaft/ Innovationspotential, Know-How, Technologische Position im Wettbewerb,
- Nachhaltigkeit: UMS-Zertifikat, Öko-Zertifizierungen,
- Alle Bereiche: Kommunikationsverhalten, Service-Level.

Sind die Kriterien innerhalb des Bewertungsteams, bzw. der jeweiligen Fachbereiche, definiert und festgelegt worden, erfolgt die Auswahl des eigentlichen Bewertungsmodells. Nachfolgend werden die gängigsten Verfahren (Nutzwertanalyse, Stärken-Schwächen-Profil, Matrix Approach) anhand eines Beispiels vorgestellt.

### Nutzwertanalyse

„Der Grundgedanke der Nutzwertanalyse ist, die einzelnen Angebotsalternativen in ihrer Gesamtheit danach zu bewerten, wie groß ihr Beitrag zur Erreichung des Beschaffungsziels sein könnte.“<sup>41</sup> Sie setzt die Festlegung von Bewertungskriterien voraus, wie z. B. finanzielle Kriterien, Zuverlässigkeit und Verfügbarkeit. Als bedeutsam eingestufte Lieferantenkriterien erhalten dann pro Lieferant eine hohe Gewichtungsziffer. Für jeden Lieferanten werden nach Einschätzung abgestufte Punktwerte angegeben, der am besten bewertete Lieferant hat dann die höchste Gesamtpunktzahl.<sup>42</sup> Da sie auch den nicht-monetären Nutzen von Optionen (Soft Facts) einbezieht, ermöglicht

---

<sup>41</sup> Glantschnig 1994 S. 48

<sup>42</sup> Vgl. Huber 2012 S. 84

sie deren Vergleichbarkeit und die Ableitung von Rangfolgen gemäß den Präferenzen des Entscheidungsträgers.<sup>43</sup>

Module	Gehäuse	Steuerung	Kabelbaum	Zubehör	Qualitäts-niveau	Preis-niveau	Logistik	Kennzahl
Gewichtung (G)	10	20	15	5	25	15	10	
Abgefragte Kompetenz	Fertigung	Entwicklung	Montage	Fertigung				
Bewertung (W)								∑ G x W
Lieferant A	4	3	1	2	7	5	7	445
Lieferant B	5	7	6	5	9	3	8	655
Lieferant C	8	3	3	7	6	9	4	545

Tab. 1: Beispiel Nutzwertanalyse (Eigene Berechnungen)

### Stärken-Schwächen-Profil

Das Stärken-Schwächen-Profil bzw. SWOT-Analyse stellt eine Möglichkeit dar, die Lieferantenbewertung grafisch sowie verbal darzustellen. So ist es möglich, in vergleichsweise kompakter Darstellung die Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken die in der Zusammenarbeit mit den betrachteten Lieferanten gegenüber zu stellen. Da hierbei der Grad der Komplexität als eher gering einzustufen ist, empfiehlt sich die SWOT-Analyse zur Darstellung der Ergebnisse aus vorangegangenen (detaillierteren) Bewertungen.<sup>44</sup> Es wird eine Matrix mit vier Feldern gebildet, die folgende Fragen beantworten soll:

- Stärken (Strength): Welche Stärken weisen die vorhandenen Strukturen in Bezug auf die zu beschaffenden Objekte auf?
- Weaknesses (Schwächen): Bestehen derzeit Schwächen im Hinblick auf die zu beschaffenden Artikel?

<sup>43</sup> <http://www.manager-wiki.com/methodik/57-nutzwertanalyse>

<sup>44</sup> Vgl. Büsch 2013 S. 127

- Opportunities (Chancen) Welche externen Gegebenheiten können sich in Bezug auf die Beschaffungsobjekte ergeben?
- Threats (Risiken): Welche externen Bedrohungen und Risiken können abgeschätzt werden?<sup>45</sup>



Abb. 15: SWOT-Analyse (Eigene Darstellung)

### Matrix Approach

Der Matrix-Approach ist ein Bewertungsverfahren, das dem Scoring-Modell ähnlich ist. Die Besonderheit bei diesem Verfahren besteht darin, dass mehrere Entscheidungsträger einbezogen werden, um subjektive Einflüsse weitgehend abbauen zu können. Zu diesem Zweck wird ein *material team* aus den Prozessverantwortlichen gebildet, dem Mitarbeiter u.a. aus den Fachbereichen Produktion, Konstruktion, Qualitätssicherung und Beschaffung angehören sollten. Indem mehrere Bereiche gleichberechtigt an der Entscheidungsfindung mitwirken, lassen sich einseitige Entscheidungen verhindern.

Zunächst werden fünf Hauptkriteriengruppen gebildet (im kommenden Beispiel sind dies: Proposal Responsiveness, Technical, Quality/Reliability, Cost und General). Zu diesen Gruppen werden Subkriterien und entsprechend ihrer Bedeutung maximal erreichbare Punktwerte bestimmt. Die Bewertung des Lieferanten erfolgt anhand dieser Subkriterien, deren Ausprägungen addiert, durch das Gesamtgewicht der Hauptkate-

---

<sup>45</sup> Weigel/Rücker 2013 S. 18

gorie dividiert und mit 100 multipliziert werden. Im nächsten Schritt werden die Ergebnisse der Hauptbewertungskategorien einer weiteren Gewichtung unterzogen: In Abhängigkeit von der Entscheidungssituation und den damit verbundenen Anforderungen ermöglicht diese zweite Gewichtung eine eher produktionsorientierte oder eher kostenorientierte Sichtweise bei der Entscheidungsfindung. Der Gesamtscore wird nach dem aus dem Scoring-Modell bekannten Schema ermittelt. Abschließend werden sogenannte Judgement Points in Form von Zu- und Abschlägen mit dem Gesamtergebnis verrechnet. Diese beinhalten weitestgehend selbsterklärend Aspekte wie die Größe des Lieferanten.<sup>46</sup>

Evaluation Factors			
	WT	Supplier A	Supplier B
<b>I. Proposal Responsiveness</b>			
A. Problem Understanding	6	3	2
B. Terms and Conditions	4	4	3
C. Weighted Total	10	$(7*100)/10=70$	$(5*100)/10=50$
		<b>70</b>	<b>50</b>
<b>II. Technical</b>			
A. Design Approach	10	8	6
C. Related Experience	5	4	3
C. Weighted Total	15	$(12*100)/15=80$	$(9*100)/15=60$
		<b>80</b>	<b>60</b>
<b>III. Quality / Reliability</b>			
A. MIL. Experience	5	6	5
B. Performance History	10	-	7
C. Weighted Total	15	$(6*100)/15=40$	$(12*100)/15=80$
		<b>40</b>	<b>80</b>
<b>IV. Cost</b>			
A. Development	3	2	7
B. Qualification	7	1	2
C. Weighted Total	10	$(3*100)/10=30$	$(9*100)/10=90$
		<b>30</b>	<b>90</b>

<sup>46</sup> Vgl. Janker 2008 S. 123

<b>V. Summary</b>			
A. Proposal Responsiveness	2	2*70=140	2*50=100
B. Technical	3	3*80=24	3*60=180
C. Quality / Reliability	6	6*40=240	6*80=480
D. Cost	4	4*30=12	4*90=360
E. Weighted Total	15	$\Sigma$ 740	$\Sigma$ 1120
F. Composite Score		740/15= <b>49,3</b>	1120/15= <b>74,7</b>
<b>Judgement Points</b>			
A. Small/Minority Business	0-4	0	+4
<b>Total Points</b>			
		$\Sigma$ 49,3	$\Sigma$ 78,7

Tab. 2: Matrix Approach<sup>47</sup>Einordnung der Bewertungsergebnisse

>80  
Preferred Supplier

Definition: Der Lieferant erfüllt die Leistungsanforderungen, sowie die strategische Übereinstimmung in vollem Umfang. Der Lieferant sollte bei Entwicklungsprojekten aufgrund der zufriedenstellenden Performance und Technologie berücksichtigt bzw. bevorzugt werden.

Maßnahmen: Der Lieferant erhält Anfragen für alle Neuprojekte gemäß der strategischen Übereinstimmung. Neben der Konzentration des Einkaufsvolumens sind bei diesem Lieferant ggf. Entwicklungsmaßnahmen einzuleiten.

70-85  
Advanced Supplier

Definition: Die Anforderungen an die Leistung und strategische Übereinstimmung des Lieferanten mit dem Auftraggeber werden weitestgehend erfüllt. Anhand von Maßnahmen innerhalb der Leistungseinheit kann der Lieferant zum *Preferred Supplier* entwickelt werden.

<sup>47</sup> Vgl. Koppelman 1995 S. 248

Maßnahmen: Der Lieferant kann Anfragen für alle Neuprojekte gemäß der strategischen Übereinstimmung erhalten. Konzentration des Einkaufsvolumens bei diesem Lieferant. Es müssen Entwicklungsmaßnahmen eingeleitet werden.

50-70  
Approved Supplier

Definition: Der Lieferant erfüllt die an ihn gestellten Anforderungen bzgl. Leistung und strategischer Übereinstimmung mit dem Auftraggeber in weiten Teilen nicht. Gegebenenfalls ist eine weiterführende Lieferantenentwicklung erforderlich.

Maßnahmen: Dieser Lieferant kann Anfragen erhalten, welche jedoch nur zu Vergleichen genutzt werden. Der Lieferant sollte nicht für Neuprojekte herangezogen werden. Neugeschäfte werden nur initiiert, wenn diese unvermeidbar sind (z.B. durch Kundenvorgaben).

<50  
Sub-standard

Definition: Der Lieferant verursacht wiederholt Probleme und Mehrkosten. Die Strategie des Lieferanten weicht wesentlich von der Strategie des Auftraggebers ab. Es ist zu überlegen, eine Alternative aufzubauen und diesen Lieferanten auszuphasen.

Maßnahmen: Der Lieferant erhält keine Anfragen. Aufbau einer Second Source. Aktives Ausphasen.

## 2.3 Zulieferer-Abnehmer-Beziehung

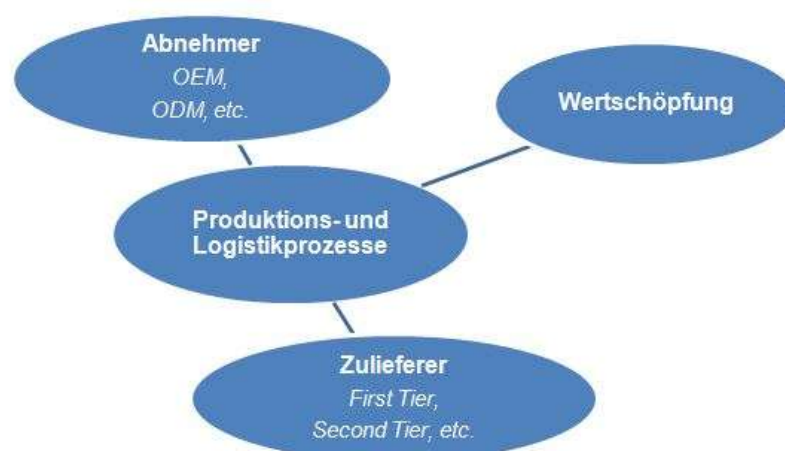


Abb. 16: Verknüpfung von Zulieferer und Abnehmer (Eigene Darstellung)

„Z-A-Beziehungen sind durch eine auf eine gewisse Dauer ausgerichtete vertikale Kooperation zwischen den Partnern gekennzeichnet. Sie gehen über reine Marktbeziehungen hinaus. In der Elektrotechnischen Industrie, im Maschinen- und Anlagenbau, in der Fahrzeugindustrie sowie in der Feinmechanischen und Optischen Industrie werden sie in den letzten Jahren immer häufiger als bisher kaum genutztes strategisches Potenzial erkannt. Die Gestaltung der Z-A-Beziehungen tritt daher in den Mittelpunkt von neuen Sourcing-Konzepten.“<sup>48</sup>

„Für die Hersteller von Endprodukten sind gut funktionierende Geschäftsbeziehungen mit sorgfältig ausgewählten Zulieferern eine notwendige Voraussetzung für eine langfristige Bezugsquellensicherung. Die Zusammenarbeit mit hochqualifizierten Zulieferern kann darüber hinaus auch zu einem kontinuierlichen Zufluss von Produkt- und Prozess-Know-how führen und damit für die Endprodukthersteller zu einer Quelle von Produkt- und Verfahrensinnovationen und -verbesserungen werden. Für die Zulieferer ist eine enge Zusammenarbeit mit den in ihren Marktsegmenten führenden Endproduktherstellern unmittelbar absatzwirksam. Darüber hinaus erhalten sie hieraus wichtige Impulse für die Initiierung von Produkt- und Prozessinnovationen und Einblicke in die Markttrends auf den Endproduktmärkten. Auf diese Weise fließen ihnen die Informationen zu, die sie für eine adäquate strategische Positionierung in der Wertschöpfungskette vom Rohstofflieferanten bis zum Endprodukthersteller benötigen.“<sup>49</sup>

---

<sup>48</sup><http://www.daswirtschaftslexikon.com/d/zulieferer-abnehmer-beziehungen/zulieferer-abnehmer-beziehungen.htm>

<sup>49</sup> ebenda

### 2.3.1 Kooperationen zwischen Zulieferer und Abnehmer

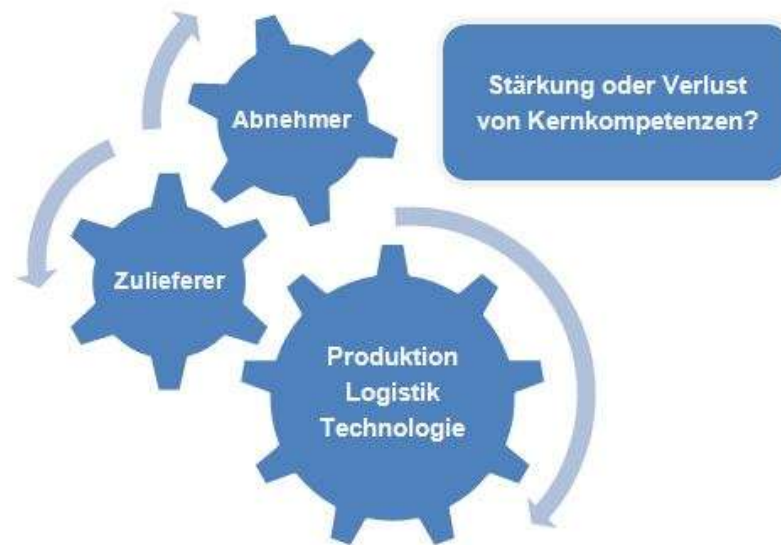


Abb. 17: Kooperationsfelder zwischen Abnehmer und Zulieferer (Eigene Darstellung)

„Für die einzelne Unternehmung stellt sich die Frage nach der optimalen Leistungstiefe. Eine komplette Eigenfertigung der Vorprodukte durch die Endprodukthersteller (vertikale Integration) verschenkt Spezialisierungsvorteile, macht starr, bindet Kapital, induziert hohe Komplexität von Produktions-Systemen und erweist sich in vielen Fällen als nicht wirtschaftlich; eine reine Marktlösung, die zu einem Fremdbezug, basierend auf kurzfristigen Kaufverträgen mit Zulieferern, führt, beinhaltet die Gefahr, dass sich die Vertragspartner voneinander abschotten, und bietet ihnen zu wenig Möglichkeiten, gemeinsam an technischen und logistischen Problemlösungen zu arbeiten.“<sup>50</sup>

---

<sup>50</sup> <http://www.daswirtschaftslexikon.com/d/zulieferer-abnehmer-beziehungen/zulieferer-abnehmer-beziehungen.htm>





Abb. 18: Effekte und Ziele von Kooperationen<sup>51</sup>

Im verarbeitenden Gewerbe sind insbesondere Kooperationen in den Feldern Produktion, Logistik und Technologie von hoher Bedeutung, da diese größtenteils auch die Kernkompetenzen der involvierten Betriebe darstellen.

#### Produktionskooperation

- Horizontale Produktionskooperation: Stärkung der Flexibilität
- Vertikale Produktionskooperation: Optimierung des Supply Chain Management

#### Technologie

Die enge Verzahnung des Lieferanten mit dem Hersteller wirkt sich besonders effektiv auf dem weiten Gebiet der Technologie aus. Der zum Teil rasante technologische Wandel auf den Absatz- und Beschaffungsmärkten eröffnet Chancen und birgt Risiken für Lieferant und Abnehmer. Es sind Kooperationen in den Bereichen Forschungs- und Entwicklungskooperationen, Anwendungsorientierte Forschungsprojekte und Entwicklungs- und Konstruktionskooperation möglich.

#### Logistik

Die enge Zusammenarbeit mit den Lieferanten ist auch auf dem Gebiet der Logistik vonnöten, wenn die Durchlaufzeiten insgesamt verkürzt werden sollen. Dieses Ziel ist

---

<sup>51</sup> Vgl. Kuhn;Heilingrath 2002 S. 41

aber für die meisten Unternehmen angesichts der Wettbewerbssituation sowie der Flüchtigkeit und Ausuferung der Kundenwünsche schon ein Muss geworden, weil nur auf diese Weise die notwendige Flexibilität gegenüber den Markterfordernissen erreicht werden kann. Wenn auch ein gewisses Umdenken hinsichtlich der Variantenexplosion zu verzeichnen ist, so bleibt doch der Kunde in den meisten Firmengrundsätzen König, so dass schnelles Reagieren gefragt bleibt. Vor diesem Hintergrund sind Logistikkonzepte zu sehen, die sowohl im eigenen Unternehmen als auch zusammen mit geeigneten Lieferanten unorthodoxe Wege beschreiten, um den neuen Herausforderungen zu begegnen. Hier sind zu nennen: Das Time Based Management, das Lean Management und Just-in-time-Konzepte.<sup>52</sup>

### Beschaffungsk Kooperationen

„Diese beziehen sich auf Nachfrager an den Beschaffungsmärkten. Durch horizontale Kooperationsstrategien (Einkaufskooperationen) können beschaffende Unternehmen ihre Marktmacht bei der Beschaffung stärken und gemeinsame Erfolgspotenziale erschließen. Vor allem können damit Preissenkungspotenziale durch die Bündelung von Einkaufsvolumen erreicht werden. Durch vertikale Kooperationsstrategien (Produktionskooperationen) können beschaffende Unternehmen verschiedene Produktionsstufen effizient und effektiv bedienen.“<sup>53</sup>

Kooperationen im Einkauf: Kooperative Beschaffung (Einkaufskooperation) und die damit verbundenen Skaleneffekte bei der Primärbeschaffung (Volumenbündelung).

---

<sup>52</sup> Vgl. Arnolds;Heege;Tussing 2013 S.238

<sup>53</sup> Huber 2012 S. 80

### 3 Betriebliche Praxis

#### 3.1 Beschaffungssituation und Vorgehensweise

Gegenstand der Untersuchung ist ein in Deutschland ansässiger mittelständischer Lieferant für Produktionsmaterial, welches in die laufende Serienproduktion für Handelsware und Baugruppen, auf Seite des Abnehmers, einfließt. Abnehmer und Lieferant führen bereits eine aktive Geschäftsbeziehung miteinander, daher bezieht sich die folgende Lieferantenbewertung auf Vergangenheitswerte, gestützt auf Daten des Geschäftsjahres 2013. Basierend darauf soll die aktuelle und zukünftige Leistungsfähigkeit des Lieferanten evaluiert werden.

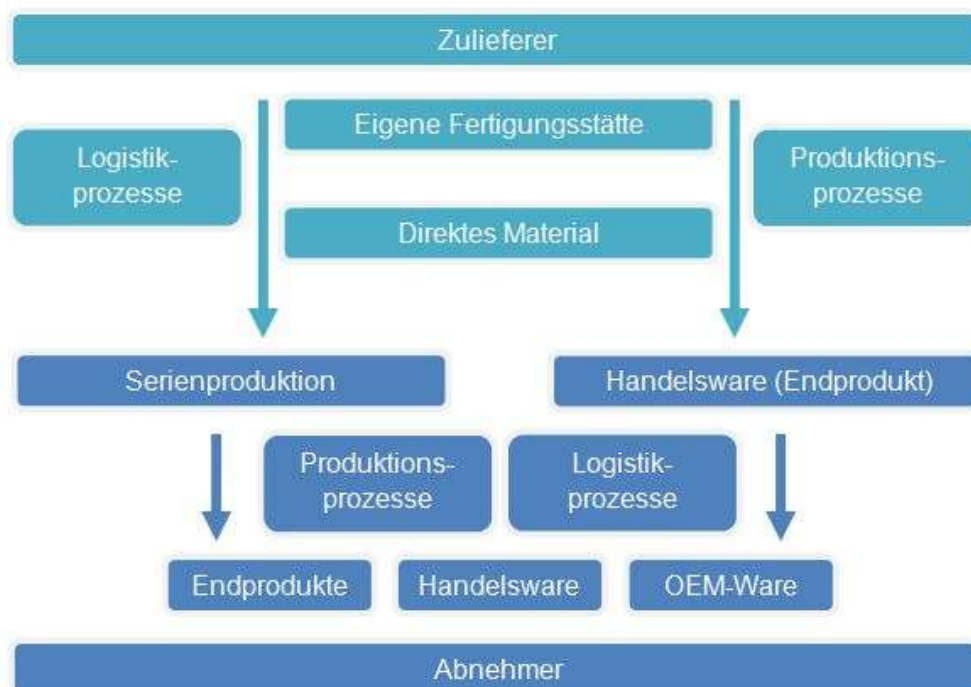


Abb. 19: Beschaffungssituation (Eigene Darstellung)

Der Lieferant produziert und vertreibt direktes Material, innerhalb folgender Materialfelder: Standardkonfektionen, Verbinder, Flachbandkabel, Kabelbäume, Ader-Litzen, Hochspannungskabel, Niederspannungskabel, Hochfrequenzkabel, Konfektionen mit Spezialbauteilen, Kunststoffumspritzte Konfektionen, Multimedia-Kabelkonfektionen und Stromanschlussleitungen. Das Beschaffungsvolumen im untersuchten Zeitraum betrug 1.503.352,00 EUR. Aktuell besitzt der Lieferant den Status eines *Approved Suppliers*. Der Lieferant hat in den vergangenen Jahren Maßnahmen durchgeführt, um seine Performance zu verbessern. Nun gilt es mittels der Lieferantenbewertung herauszufinden, ob diese einen erfolgssteigernden Beitrag leisten konnten.



Abb. 20: Lieferantenstatus (Eigene Darstellung)

Im vorbereitenden Schritt der Lieferantenbewertung gilt es ein, für die Beschaffungssituation angemessenes, Kriterienset festzulegen. Den einzelnen Kategorien des Kriteriensets wird der jeweilige Prozessverantwortliche des Abnehmers zugewiesen, welcher verantwortlich für die Erhebung und Übertragung der Daten (Hard Facts und Soft Facts) ist.

Im zweiten Schritt erfolgt der eigentliche Prozess der Lieferantenbewertung. Die Prozessverantwortlichen erheben die relevanten Geschäfts- und Prozessdaten aus den operativen Informationssystemen (z.B. ERP), bzw. in aggregierter Form aus den analytischen Informationssystemen (z.B. BI).

Die Kollaboration der an der Bewertung beteiligten Personen, erfolgt mittels eines webbasierten Tools. Innerhalb dessen fließen die Daten aus der Erhebung zusammen, so dass es den Beteiligten möglich ist die Zwischenergebnisse der anderen Bereiche einzusehen. Auch der Lieferant erhält einen eigenen Zugang zu diesem Tool, mit Hilfe dessen er die notwendigen Zertifikate (z.B. ISO-Zertifizierungen) hochladen und somit zur Verfügung stellen kann.

Im abschließenden Schritt der Bewertung werden die Ergebnisse der einzelnen Bereichsbewertungen zusammengefasst und in einer komprimierten sowie in einer ausführlichen Übersicht ausgegeben.

### 3.2 Lieferantenbewertung

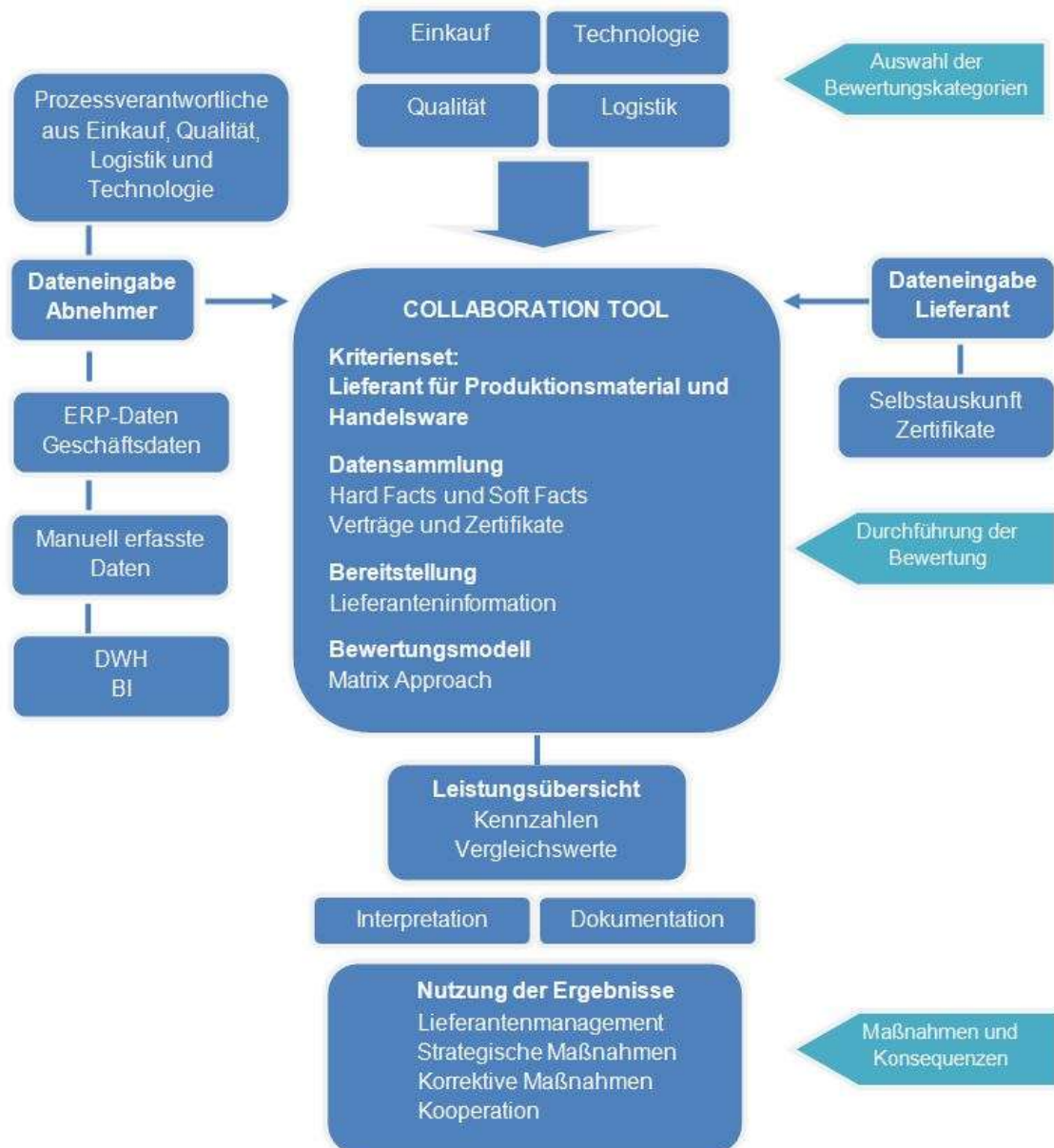


Abb. 21: Bewertungsablauf (Eigene Darstellung)

Mit Hilfe eines einheitlichen Bewertungsverfahrens wird die Leistung der Lieferanten, sowie die strategische Übereinstimmung mit dem Lieferanten bewertet. Die Bewertung erfolgt in cross-funktionalen Teams, bzw. nach cross-funktionaler Abstimmung, bestehend aus Fachleuten der Funktionen Einkauf, Qualität, Logistik und Technologie. Als Grundlage für die Bewertungen sind die vom Konzern oder Sektor vorgegebenen Kriteriensets zu verwenden. Jedes Kriterienset besteht aus verschiedenen Kategorien (Ebene 1), welche sich jeweils aus vier Bewertungskriterien (Ebene 2) zusammenset-

zen, die die Leistung eines Lieferanten in der Vergangenheit oder die strategische Übereinstimmung in der Zukunft widerspiegeln.

Übergeordnetes Ziel der Lieferantenbewertung ist die Minimalisierung der Kosten für die gesamte Lieferkette. Aus den Resultaten der Bewertung soll der Bedarf für Maßnahmen zur Verbesserung der Lieferantenleistung erkannt werden, welche die Grundlage für die Lieferantenentwicklung sind.

### 3.2.1 Aufbau des Kriteriensets

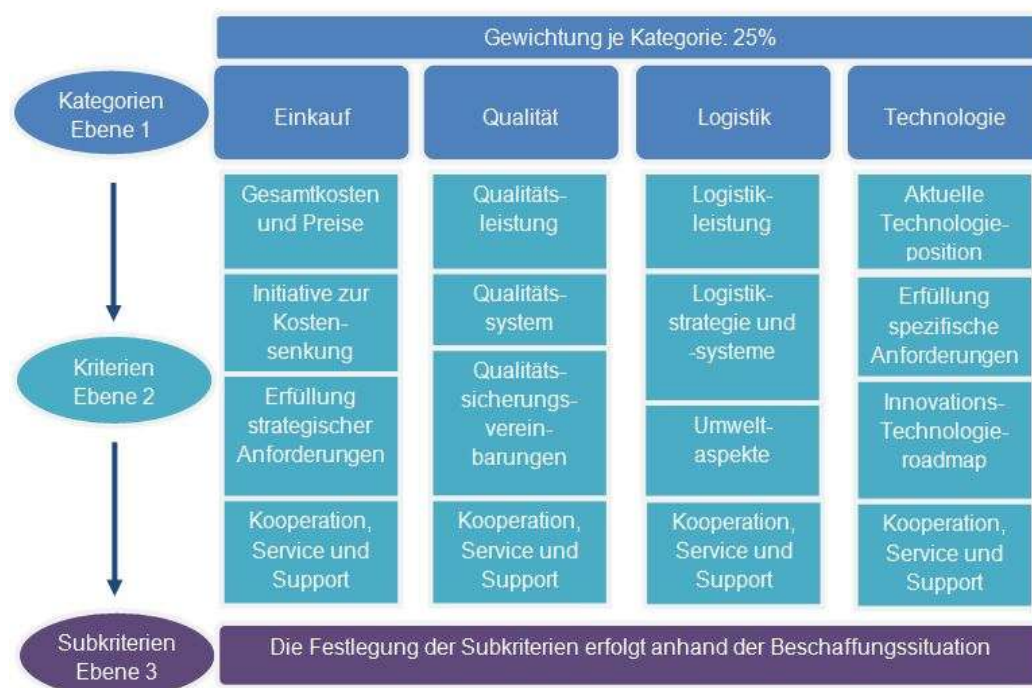


Abb. 22: Aufbau des Kriteriensets (Eigene Darstellung)

#### Subkriterien / Ebene 3

Einkauf:

Gesamtkosten und Preise:

- Einkaufspreis / Target costs: Zielpreise und Preisführerschaft des Lieferanten (innerhalb der zu bewertenden Materialgruppe).
- Gesamtkostenbetrachtung: Gesamtkosten der Angebote und Katalogpreise. Gesamtkosten (ToCO) beinhalten Bezugskosten (Fracht, Verpackung, Versi-

cherung, Verzollung, Entsorgung der Verpackung), Nebenkosten (Mindermengenzuschläge, Werkzeugkosten, Dokumentationskosten) und Zahlungsbedingungen (Skonto, Zahlungsziel).

- Angebots- und Kalkulationsdokumentation der Produktpreise: Angebote und Preislisten sind transparent und vergleichbar in Aufbau, Grundlagen, Durchgängigkeit und Struktur.

#### Initiative zur Kostensenkung

- Initiative zur Produktivitätssteigerung: Der Lieferant erarbeitet und implementiert Verbesserungskonzepte selbstständig oder gemeinsam mit dem Auftraggeber. Ziele und Ergebnisse werden dokumentiert, überwacht und verfolgt. Dies beinhaltet, dass Prozesse bzw. Prozesskosten bekannt sind, Produktivitätsfortschritte geplant und verfolgt werden, Kostenstrukturen optimiert werden, Initiative zu Redesign-to-Cost vorhanden ist, Kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP) und Verbesserungsvorschlagswesen installiert sind und angewendet werden, sowie die Bereitschaft zur Mitarbeit an Produktivitätszielen des Auftraggebers.
- Abschluss von Produktivitätszielen: Der Lieferant ist bereit, mit dem Auftraggeber Ziele zur Produktivitätssteigerung vertraglich zu fixieren.

#### Erfüllung strategischer Anforderungen

- Einsatz neuer Technologien und Medien: Der Lieferant nutzt Anwendungen des Auftraggebers, wie z.B. Online Lieferantenqualifikation, Buy-Side-Market-Place (z.B. eSourcing, eOrdering, eBidding, eInformation), Elektronische Bestellwege (EDI, Web-EDI).
- Anforderung an die Lieferkapazität: Der Lieferant kann den geplanten Fertigungsbedarf des Auftraggebers erfüllen. Die Belieferung aller erforderlichen Standorte im In- und Ausland ist sichergestellt. In Allokationssituationen besteht sehr hohe Bereitschaft zur Zusammenarbeit.

#### Kooperation, Service und Support

- Vertragsverhandlung: Vorbereitungen und Vertragsverhandlungen mit dem Lieferanten werden zügig durchgeführt und mit hohem Kundennutzen abgeschlossen. In den Vertragspunkten wie Kulanz- und Mehrkostenansprüchen steht der Lieferant kooperativ gegenüber.

- Umfang von vertraglichen Regelungen: Abdeckung der hauptsächlichen Anforderungen durch die vorliegenden Verträge und Vereinbarungen.
- Informationsverhalten und Dokumentation: Betrachtung der gesamten Kommunikation zwischen Auftraggeber und Lieferant. Dies beinhaltet die Verfügbarkeit von kompetenten Ansprechpartnern bzw. Key Account Managern, einer Vertretungsregelung, einer schnellen und verbindlichen Bearbeitung von Anfragen, bestehen von Kooperationsbereitschaft, einer professionellen Dokumentation und proaktivem Informationsverhalten.

## Qualität

### Qualitätsleistung

- Wareneingangsprüfung und Ausfälle bei der Verarbeitung: Reklamationen im Wareneingang (WE) und Ausfälle bei der Verarbeitung (exkl. logistischer Fehlleistungen). Ziel ist die Einteilung der Lieferanten eines Materialgebiets in überdurchschnittliche / durchschnittliche / unterdurchschnittliche Lieferperformance im WE und in der Verarbeitung.
- Strafpunkte bei schwerwiegenden Qualitätsmängeln: Schwerwiegende Qualitätsmängel, die zu Ausfällen bzw. Rückholaktionen in der Produktion und im Feld führten. Hier werden nach Ermessen bis zu 25 Strafpunkte vergeben.
- Abwicklung von Erstmusterprüfbericht und –qualifizierung: Beurteilung der Abwicklung der Erstmusterprüfberichte bzgl. Vollständigkeit der Unterlagen und der Erfüllung von Anforderungen.

### Qualitätssystem

- QMS: Zertifizierung nach DIN EN ISO 9000:2000, VDA 6.1, QS 9000/TS 16 949 oder vergleichbaren landesüblichen Managementsystemen.  
  
UMS: Zertifizierung nach DIN EN ISO 14001 oder vergleichbaren landesüblichen Umweltmanagementsystemen.
- Audit und Abarbeitung der Auditergebnisse: Bewertung der Auditergebnisse gemäß Unternehmensprozessaudit in Anlehnung an VDA 6.3.
- KVP der Serienprozesse und Prävention: KVP bzw. Qualitätsprojekte für Serienprodukte, Einsatz präventiver Qualitätsmethoden (z.B. 0-Fehler-Konzepte, FMEA, SixSigma), kurz-, mittel- und langfristige Umsetzung der Qualitätsprojekte und Umsetzung der Zielvereinbarungen.



### Qualitätssicherungsvereinbarungen

- QSV: Unterschriebene QSV liegt vor (sofern QSV durch Auftraggeber angestrebt ist).
- QRS und TBL: Unterschriebene QRS bzw. TBL liegt vor (sofern QRS bzw. TBL durch Auftraggeber angestrebt sind).

### Kooperation, Service und Support

- Ansprechpartner und Informationsverhalten: Verfügbarkeit von Ansprechpartnern bzw. Key Account Managern, Vertretungsregelung, schnelle und verbindliche Bearbeitung von Anfragen, Kooperationsbereitschaft, professionelle Dokumentation und proaktives Informationsverhalten. Frühzeitige Hinweise auf eigene Fehlleistungen, Minimierung von negativen Auswirkungen beim Auftraggeber. Fristgemäße Ankündigungen mit ausreichender Dokumentation, z.B. Produktänderungsmitteilungen.
- Qualität Reklamationsbearbeitung: Bei der Reklamationsbearbeitung stehen folgende Punkte im Mittelpunkt der Bewertung: Umsetzung Kurzfristmaßnahmen, Reaktionen bei Fertigungsstillstand, Einhaltung Reaktionszeiten, Durchgängigkeit der Reklamationsbearbeitung, durchgängige und nachvollziehbare Beschreibung der Fehleranalyse mit Darstellung tieferliegender Ursachen und Wirksamkeit und Nachhaltigkeit der Korrekturmaßnahmen.

### Logistik

#### Logistikleistung

- Liefertreue: Liefertreue ist der Grad der Übereinstimmung zwischen dem ersten zugesagten / bestätigten Liefertermin und dem tatsächlichen Liefertermin (bei Vertragslagerkonzept / Synchronisierten Produktions-Prozessen: tatsächlichem Bereitstellungstermin).
- Wunschtermintreue: Wunschtermintreue ist der Grad der Übereinstimmung zwischen letztem gewünschten Liefertermin (Wareneingang / Leistungserbringung) und tatsächlichem Liefertermin.
- Lieferfähigkeit: Lieferfähigkeit ist der Grad der Übereinstimmung zwischen letztem gewünschtem Liefertermin (Wareneingang/Leistungserbringung) und zugehörigem ersten zugesagten bzw. bestätigten Liefertermin.

- Informationsverhalten bei Lieferproblemen: Der Lieferant informiert bereits im Vorfeld (präventiv und proaktiv) bei festgestellten Störungen im gesamten Fertigungs- und Logistikprozess und nennt die durchgeführten Maßnahmen und Termine zur Beseitigung der Störungen. Engpässe in der Logistikkette, Kapazität, Qualitätsprobleme, Ausbringung, Allokation, Marktveränderungen, fehlendes Material (Teile und Baugruppen), Fertigungs- und Betriebsmittelstörungen, Wartung und Instandhaltung der Fertigungs- und Betriebsmittel sind weitere Bewertungspunkte.
- Strafpunkte bei Fertigungsstillstand: Schwerwiegende und vom Lieferanten verursachte Störungen des Prozessablaufes, die zur Nichterfüllung von Kundenaufträgen für Kunden des Auftraggebers führen können. (Hier werden nach Ermessen bis zu 25 Punkte abgezogen).

#### Logistikstrategie und –systeme

- Gestaltung von Logistikmodellen: Der Lieferant hat ein anforderungsgerechtes Logistikmodell vertraglich mit dem Auftraggeber vereinbart zur Reduzierung der Prozess- und Assetkosten.
- Priorisierte Logistikmodelle: Konsignationslager, Vertragslager, Standardteilmanagement und synchronisierte Produktionsprozesse (z.B. KANBAN / Ship-to-Line, JIT).
- Anbindungsgrad: Die Anbindung erfolgt über Systeme wie EDI, Web-EDI, automatische Gutschriftverfahren, Fax-Server, eMail, VPN.
- Einhaltung von Logistikvereinbarungen: Der Lieferant hält die getroffenen Logistikvereinbarungen ein. Dies beinhaltet Vollständigkeit der Dokumentation (Lieferschein, Rechnung, Pendelverpackungsdaten), Übereinstimmung der Dokumente mit der Lieferung bzw. Bestellung und Einhaltung der Verpackungsvorschrift.

#### Umweltaspekte

- Umweltschutz: Der Lieferant unterstützt den Auftraggeber in logistischen Umweltaspekten beispielsweise im unternehmenseigenen Umweltschutzprogramm, Reduzierung von Verpackungen, Bereitschaft des Dienstleisters zur Emissions- und Schadstoffreduzierung, Einführung und Nutzung von Pendelverpackungen, Prüfung der Kapazitätsauslastung von LKWs über Anlieferwochen tag oder optimierte Versandwege.

## Kooperation, Service und Support

- Lieferantenentwicklung: Die vereinbarten Logistikmaßnahmen in der Zielvereinbarung des letzten Jahres wurden inhaltlich und zeitlich umgesetzt.
- Ansprechpartner / Verfügbarkeit / Reaktionszeit / Information / Schriftverkehr: Betrachtung der Kommunikation. z.B. kompetente Ansprechpartner sind verfügbar, Vertretungen sind geregelt, Anfragen werden schnell und verbindlich erledigt, Kooperationsbereitschaft besteht.

## Technologie

### Gegenwärtige Technologieposition

- Technologische Position der Produkttechnologie des Lieferanten: Produktinnovation und die Position des Lieferanten innerhalb der Materialfelder, im Vergleich zur Konkurrenz auf dem Markt. Position der Produkttechnologie im betrachteten Materialfeld, Position der Werkzeugkonstruktion und Werkzeugbau.
- Technologische Position der Prozesstechnologie: Fertigungsmitteltechnologie, Prozesse und der Stand des Maschinenparks des Lieferanten. Z.B. Prozessgestaltung, eigener Muster- und Werkzeugbau oder Zusammenarbeit mit geeigneten Partnern (Unterdienstleistern), Maschinenpark / Fertigungseinrichtungen auf aktuellem Stand.
- Fähigkeit Entwicklungsleistung zu übernehmen: Der Lieferant besitzt eine Entwicklungsgruppe, die mit dem Auftraggeber gemeinsam Entwicklungsprojekte durchführt. Know How und Kapazität sind ausreichend vorhanden. Einsatz neuester Technologien für die Konstruktionen und Analysen (z.B. CAE/CAD/FEM (Finite Elemente); Berechnungsprogramme (Federn, Schrauben); Mold Flow (Kunststoff)).

### Erfüllung spezifischer Anforderungen

- Einhaltung von technischen Vorgaben und Spezifikationen: Der Lieferant hält sich an Vorgaben und Spezifikationen (Normen, Zeichnungen inkl. Toleranzen, Materialien).
- Unterstützung bei der Projekterreichung: Unterstützung und Flexibilität des Lieferanten bei der Projektverfolgung, Mustererstellung und beim Anlauf von Neu-

teilen / Baugruppen laut Projektplan während der Entwicklungs- und Einführungsphase (Serie). Projektplanung, Konstruktionsänderung innerhalb der Entwicklungsphase, Terminänderungen innerhalb der Entwicklungsphase, Stückzahländerung innerhalb der Entwicklungs-, Einführungsphase, Einhaltung laut Terminplan.

- Entwicklungsmess- und –prüflabor: Der Lieferant unterhält ein eigenes Entwicklungsmesslabor mit qualifiziertem Personal, anforderungsgerechten Mess- und Prüfmitteln oder arbeitet mit geeigneten Partnern (Unterdienstleistern) zusammen. Freigabevermessungen für die Erst- und Freigabemuster werden selbstständig durchgeführt und dokumentiert. Entwicklungsmess- und Prüfmittelverwaltung wird auf dem aktuellen Stand gehalten (Kalibrierung).
- Qualifizierung von Hand-, Erst- und Freigabemuster: Qualität (Abmessungen, Funktionen, Aussehen), Termintreue und Dokumentation bei der Erstellung und Ablieferung von Mustern.
- Mitarbeit bei technischen Verbesserungspotentialen: Der Lieferant stellt dem Auftraggeber sein Know-How während der Entwicklungs- und Einführungsphase zur Verfügung. Er benennt Optimierungspotentiale um Produkt- und Prozesskosten zu reduzieren und Zielpreise zu erreichen. Z.B. Konstruktionsdokumentation (fertigungsgerechte Unterlagen / Produktgestaltung) Verfahrens- und Prozessoptimierung, optimaler Fertigungs-, Mess- und Prüfmiteinsatz, optimaler Materialeinsatz.

#### Innovations- und Technologieroadmap

- Technologische Entwicklung der Produkttechnologie: Die Produktentwicklungsrichtung (Roadmap) des Lieferanten entspricht den Anforderungen des Auftraggebers.
- Technologische Entwicklung der Prozesstechnologie: Die Technologie der Prozess- und Verfahrenstechnologie (Roadmap) des Lieferanten entspricht den Anforderungen des Auftraggebers.

#### Kooperation, Service und Support

- Dokumentation / Funktionalität Technischer Änderungsdienst: Die Dokumentation und Datenverwaltung ist durchgängig, transparent und aktuell. Der Technische Änderungsdienst ist professionell. Einhaltung von Vereinbarungen, und Prozessen, z.B. Produktabkündigungen. Änderungen werden dokumentiert und gesichert. Unterlagen wie z.B. Lebenslauf, Datenblätter, Verfahrensanweisungen

gen der Bereiche sind aktuell. Kommunikationsverhalten bei auftretenden Fehlern.

- Ansprechpartner / Verfügbarkeit / Reaktionszeit / Information / Schriftverkehr: Betrachtung der Kommunikation. z.B. Kompetente Ansprechpartner sind verfügbar, Vertretungen sind geregelt, Anfragen werden schnell und verbindlich erledigt, Kooperationsbereitschaft besteht.

### 3.2.2 Bewertungsergebnisse des Lieferanten

Kriterium	Bewertungsanweisung	Gewichtung	Punkte	Begründung
<b>1 - Einkauf</b>		<b>25.00%</b>	<b>63</b>	
<b>Bemerkungen/ Erwartungen</b>			N/A	Verbesserung der Kostenstruktur ist anzustreben
<b>Schwächen</b>			N/A	Preisniveau entspricht nicht den Erwartungen  Kooperationsbereitschaft bei Verhandlungen muss verbessert werden.
<b>Stärken</b>			N/A	Flexibler Partner, durch lokale Nähe schneller Support möglich
<b>1.1 - Gesamtkosten und Preise</b>		<b>11.25%</b>	<b>73</b>	

1.1.1 Einkaufspreis / Target Costs	<p>Zielpreise und Preisführerschaft werden erfüllt</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Immer 100 Pkt.</li> <li>- Häufig 80 Pkt.</li> <li>- In der Regel 60 Pkt.</li> <li>- Vereinzelt 40 Pkt.</li> </ul> <p>- Der Lieferant fordert gelegentlich Preiserhöhungen, die in der Regel kompensiert werden</p> <p>(die Zielpreise liegen knapp oberhalb; durchschnittliches Preisniveau) 20 Pkt.</p> <p>- Der Lieferant fordert vereinzelt Preiserhöhungen und setzt diese durch (die Zielpreise liegen weit oberhalb; fordert regelmäßig höhere Preise) 0 Pkt.</p>	7.50%	60	limitiert aufgrund der rein deutschen Fertigung
1.1.2 Gesamtkostenbetrachtung	<p>Der Lieferant erfüllt unsere Anforderungen an die Gesamtkostenbetrachtung</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Hervorragend 100 Pkt.</li> <li>- Durchschnittlich 50 Pkt.</li> <li>- Ungenügend 0 Pkt.</li> <li>- Bei Katalogwaren i.d.R. n.a.</li> </ul>	2.50%	100	Anforderungen sind erfüllt
1.1.3 Angebots- und Kalkulationsdokumentation der Produktpreise	<p>Angebot ist</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- vergleichbar und transparent 100 Pkt.</li> <li>- durchschnittlich und in Teilbereichen zu verbessern 60 Pkt.</li> <li>- ungenügend, nicht zu verwenden 0 Pkt.</li> </ul>	1.25%	100	Anforderungen sind erfüllt
1.2 - Initiative zur Kostensenkung		6.25%	36	

1.2.1 Initiative zu Produktivitätssteigerung	<p>Mitarbeit an Produktivitätskonzepten</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- permanent 100 Pkt.</li> <li>- teilweise 80 Pkt.</li> <li>- nach Notwendigkeit 53 Pkt.</li> <li>- nur nach Aufforderung 27 Pkt.</li> <li>- nicht 0 Pkt.</li> </ul>	3.75%	27	Lieferant arbeitet nur nach Aufforderung an Produktivitätskonzepten, kaum bis keine Eigeninitiative erkennbar
1.2.2 Abschluss von Produktivitätszielen	<p>Zu Zielvereinbarungen bereit:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- sofort 100 Pkt.</li> <li>- nach Aufforderung 50 Pkt.</li> <li>- nicht 0 Pkt.</li> <li>- n/a wenn kein Bedarf</li> </ul>	2.50%	50	ist nur nach Anstoß zu Zielvereinbarungen bereit
<b>1.3 - Erfüllung strat. Anforderungen</b>		<b>3.75%</b>	<b>67</b>	
1.3.1 Einsatz neuer Technologie/Medien	<p>Lieferant steht den Medien / Technologien positiv gegenüber und nimmt an den Programmen teil.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ausreichend 100 Pkt.</li> <li>- teilweise ausreichend 50 Pkt.</li> <li>- nicht 0 Pkt.</li> <li>- (nicht in C4S registriert) 0 Pkt.</li> </ul>	2.50%	80	erfüllt die Anforderungen größtenteils
1.3.2 Anforderung an die Lieferkapazität	<p>Erfüllt unsere Anforderungen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- komplett 100 Pkt.</li> <li>- teilweise 60 Pkt.</li> <li>- nicht 0 Pkt.</li> </ul>	1.25%	40	<p>erfüllt die Anforderungen, leitet daraus aber weitergehende Ansprüche ab</p> <p>droht mit Lieferstopp bei Nichtvergabe von Aufträgen</p>

<b>1.4 - Kooperation, Service &amp; Support</b>		<b>3.75%</b>	<b>73</b>	
<b>1.4.1 Vertragsverhandlung</b>	Kundennutzen - sehr hoch 100 Pkt. - durchschnittlich (Optimierungspotentiale) 60 Pkt. - gering (sehr große Optimierungspotentiale) 0 Pkt.	1.25%	60	Verhandlungen mit durchschnittlichem Nutzen, hier besteht noch Optimierungsbedarf/-potenzial
<b>1.4.2 Umfang von vertraglichen Regelungen</b>	- vollständig 100 Pkt. - teilweise 60 Pkt. - ungenügend 0 Pkt.	1.25%	100	Anforderungen sind erfüllt
<b>1.4.3 Informationsverhalten / Dokumentation</b>	- hervorragend 100 Pkt. - durchschnittlich 60 Pkt. - ungenügend 0 Pkt.	1.25%	60	erfüllt die Anforderungen, jedoch muss die Erledigung von bestimmten Aufgaben immer wieder angemahnt werden
<b>Kriterium</b>	<b>Bewertungsanweisung</b>	<b>Gewichtung</b>	<b>Punkte</b>	<b>Begründung</b>
<b>2 - Qualität</b>		<b>25.00%</b>	<b>90</b>	
<b>Bemerkungen/Erwartungen</b>			N/A	Ablauf und Erwartungshaltung bzgl. Erstmusterprüfung und EMPB sollten gemeinsam mit QM und Hersteller diskutiert werden  DIN EN 9001 Zertifizierung ist unabdingbar



<b>Schwächen</b>		N/A	Keine Din EN ISO 9001 Zertifizierung Inhaltliche Schwächen beim EMPB
<b>Stärken</b>		N/A	gute Erreichbarkeit durch Nähe zum Standort schnelle Reaktionszeiten gute Qualitätsperformance
<b>2.1 - Qualitätsleistung</b>	<b>14.00%</b>	<b>94</b>	

# 1. Zielvereinbarungen liegen vor

Richtwerte für Abweichungen von Zielvorgaben:

- bei ppm-Vereinbarungen:  
gering - bis 40%; mittel - bis 80%; grob - größer 80%

- bei QKZ-Abweichungen:  
gering- bis 3%; mittel- bis 8%; grob- größer 8%

Richtwerte können an die Besonderheiten der Materialgebiete/Standorte angepasst werden.

Punktvergabe ist im Bemerkungsfeld verpflichtend mit Daten zu belegen.

1a. WE und Verarbeitung  
(Punkte werden addiert):

## WE

erfüllt 25 Pkt.

geringe Abweichungen  
18 Pkt.

mittlere Abweichungen  
10 Pkt.

grobe Abweichungen 0  
Pkt.

## Verarbeitung

erfüllt 75 Pkt.

geringe Abweichungen  
50 Pkt.

mittlere Abweichungen  
25 Pkt.

grobe Abweichungen  
0 Pkt.

1b. nur Verarbeitung:

erfüllt 100 Pkt.

geringe Abweichungen  
75 Pkt.

mittlere Abweichungen  
38 Pkt.

grobe Abweichungen  
0 Pkt.

2. Zielvereinbarung liegt  
nicht vor

Letzte Bewertung: 10 von 10 Punkten

Zulieferqualität  
Wareneingang:  
1.039 gelieferte Lose  
132 Lose geprüft  
==> 2 Lose beanstandet  
==> QKZ WE:  
99,90 (1 St. F2 Meldungen,  
Kein schwerwiegender Fehler)

2.1.2 Strafpunkte bei schwerwiegenden Q-Mängeln	<p>Material, Teile, Baugruppe; Erzeugnisbezug/Handelsware</p> <p>Richtwerte:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- keine schwerwiegenden Qualitätsmängel: 100 Pkt.</li> <li>- Lagerräumung und Sortieraktionen mit erheblichen Aufwand: je nach Schwere max. 80 Pkt.</li> <li>- Fertigungsstillstand, der verspätete Kundenlieferung zur Folge hat: je nach Schwere max. 60 Pkt.</li> <li>- Rückruf / Nacharbeit von Produkten im Feld: je nach Schwere max. 40 Pkt.</li> <li>- Rückruf / Nacharbeit von Produkten im Feld mit Imageschaden für : je nach Schwere max. 0 Pkt..</li> </ul>	5.00%	100	keine schwerwiegenden Probleme
2.1.3 Abwicklung Erstmusterprüfbericht/Qualifizierung	<p>Abwicklung</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Optimal 100 Pkt.</li> <li>- mit geringen Verbesserungspotential 60 Pkt.</li> <li>- mit erheblichen Verbesserungspotential 0 Pkt.</li> </ul>	1.00%	40	Ablauf und Inhalt sind verbesserungsfähig
<b>2.2 – Qualitätssystem</b>		<b>5.00%</b>	<b>64</b>	
2.2.1 Qualitäts-Management-System (QMS) und Umwelt-Management-System (UMS)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- QMS und UMS zertifiziert: 100 Pkt.</li> <li>- nur QMS zertifiziert 60 Pkt.</li> <li>- QMS und UMS nicht zertifiziert: 0 Pkt.</li> </ul>	1.00%	0	Keine Zertifizierung

2.2.2 Audit + Abarbeitung Auditergebnisse	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A-Lieferant (100% - 91% hervorragend 100 Pkt.</li> <li>- AB/B-Lieferant (90% - 71%) bzw. befriedigend mit korrigierten Abweichungen 60 Pkt.</li> <li>- AB/B-Lieferant (90% - 71%) - befriedigend 40 Pkt.</li> <li>- B/C-Lieferant (- 70 %) bzw. unbefriedigend mit korrigierten Abweichungen 20 Pkt.</li> <li>- B/C-Lieferant (- 70%) - unbefriedigend 0 Pkt.</li> </ul>	2.00%	60	86%, Abarbeitung der Maßnahmen ist bis heute noch nicht vollständig erfolgt, obwohl das Audit in November 2009 durchgeführt wurde.
2.2.3 KVP der Serienprozesse / Prävention (FMEA, SixSigma)	<p>Aktives und konsequentes Arbeiten an KVP-Projekten;</p> <p>Einsatz präventiver Q-Methoden; Selbstständige und regelmäßige</p> <p>Information an Auftraggeber über Projektfortschritt, Umsetzung</p> <p>Zielvereinbarungen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Keine Q-Probleme; Sehr gute Q-Performance impliziert</li> <li>effektive interne KVP-Prozesse und präventive Q-Aktivitäten: 100 Pkt.</li> <li>- hervorragend 100 Pkt.</li> <li>- geringes Verbesserungspotential 60 Pkt.</li> <li>- erhebliches Verbesserungspotential: 20 Pkt.</li> <li>- nicht akzeptabel: 0 Pkt..</li> </ul>	2.00%	100	keine schwerwiegenden Probleme bekannt
2.3 Qualitätssicherungsvereinbarungen		0.80%	100	

2.3.1 Qualitäts-sicherungsverein-barungen	QSV/GQA liegt vor 100 Pkt.  Abschluss oder Aktualisie-rung wird abgelehnt 0 Pkt.	0.80%	100	seit 2009 ==> muss erneuert werden in GJ 13/14
2.3.2 Quality Re-quirement Specifi-cation (QRS) / Technische Be-stell- und Lieferbe-dingungen (TBL)	QRS oder TBL liegt vor 100 Pkt.  Abschluss oder Aktualisie-rung wird abgelehnt 0 Pkt.		N/A	Bisher noch nicht angestrebt
<b>2.4 - Kooperation, Service &amp; Support</b>		<b>5.20%</b>	<b>100</b>	
2.4.1 Ansprech-partner und Infor-mationsverhalten	- sehr gut 100 Pkt.  - gut 67 Pkt.  - zufriedenstellend 33 Pkt.  - ungenügend 0 Pkt.	1.20%	100	Nichts negati- ves bekannt
2.4.2 Qualität Rek-lamationsbearbeitu-ng	- keine Reklamationen 100 Pkt.  Reklamationsbearbeitung / Verbesserungspotential:  - hervorragend: 100 Pkt.  - mit geringen Verbesse-rungspotential 75 Pkt.  - mit Verbesserungspoten-tial 50 Pkt.  - mit erheblichen Verbesse-rungspotential 25 Pkt.  - nicht akzeptabel: 0 Pkt.	4.00%	100	Nichts negati- ves bekannt
<b>Kriterium</b>	<b>Bewertungsanweisung</b>	<b>Gewich-tung</b>	<b>Punkte</b>	<b>Begründung</b>
<b>3 - Logistik</b>		<b>25.00%</b>	<b>93</b>	
<b>Bemerkun-gen/Erwartungen</b>			N/A	Logistikperfor-mance wurde gegenüber GJ11/12 verbessert

Schwächen				N/A	nicht alle Bestellungen sind verschiebbar und über die Abwicklung Konsignationslager möglich
Stärken				N/A	gute Reaktionszeiten  Kleinstmengen meist kurzfristig lieferbar
3.1 - Logistikleistung	16.00%			91	
3.1.1 Liefertreue	100%	100 Pkt.	5.00%	84	91% (bei normaler Bestellabwicklung 96%)  Abweichungen speziell in der Konsignationsabwicklung, da Projektgeschäft (keine Planung vorhanden)
	99%	96 Pkt.			
	98%	92 Pkt.			
	97%	88 Pkt.			
	96%	84 Pkt.			
	95%	80 Pkt.			
	94%	76 Pkt.			
	93%	72 Pkt.			
	92%	68 Pkt.			
	91%	64 Pkt.			
	90%	60 Pkt.			
	85 bis 89 %	40 Pkt.			
	71 bis 84 %	20 Pkt.			
	0 bis 70 %	0 Pkt.			

3.1.2 Wunschter- mintreue	100%	25 Pkt.	3.00%	87	83%  Abweichungen durch Termin- änderungen vom Auftrag- geber und Teil- lieferungen.
	99%	24 Pkt.			
	98%	23 Pkt.			
	97%	22 Pkt.			
	96%	21 Pkt.			
	95%	20 Pkt.			
	94%	19 Pkt.			
	93%	18 Pkt.			
	92%	17 Pkt.			
	91%	16 Pkt.			
	90%	100 Pkt.			
	85 bis 89 % 67 Pkt.				
	71 bis 84 % 33 Pkt.				
	0 bis 70 % 0 Pkt.				
3.1.3 Lieferfähig- keit	96 bis 100%	100 Pkt.	1.00%	80	90%  Abweichungen durch Termin- änderungen vom Auftrag- geber und Teil- lieferungen.
	91 bis 95%	80 Pkt.			
	81 bis 90%	60 Pkt.			
	71 bis 80%	40 Pkt.			
	0 bis 70 %	0 Pkt.			
3.1.4 Informations- verhalten bei Lie- ferproblemen	informiert		2.00%	100	sehr gut
	- im Vorfeld				
	und nennt Maßnah- men/Termin 100 Pkt.				
	- bei plötzlichem Auftreten sofort und nennt Maßnah- men/Termin auf Nachfrage 50 Pkt.				
	- gar nicht und nennt Maß- nahmen/Termin nicht 0 Pkt.				

3.1.5 Strafpunkte bei Fertigungsstillstand	<p>Bedeutung der folgenden Kriterien und deren Häufigkeit im Supplier Chain Management (SCM)-Prozess</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Stillstandshäufigkeit</li> <li>- Stillstandsdauer</li> <li>- Betroffenes Kundenauftragsvolumen</li> <li>- Wichtigkeit des Zuliefern in der Fertigung (z.B. Bandstopper, Mehrfachverwendung)</li> </ul>	5.00%	100	nichts bekannt
<b>3.2 - Logistikstrategie &amp; -systeme</b>		<b>5.00%</b>	<b>92</b>	
3.2.1 Gestaltung von Logistikmodellen	<p>Lieferant hat ein priorisiertes Logistikmodell</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- vollständig im Einsatz 100 Pkt.</li> <li>- teilweise im Einsatz 70 Pkt.</li> <li>- in Einführung 40 Pkt.</li> <li>- ist bereit Logistikmodelle einzuführen 20 Pkt.</li> <li>- ist nicht bereit Logistikmodelle einzuführen 0 Pkt.</li> </ul>	2.00%	100	Konsignationslager und Rahmenverträge vorhanden
3.2.2 Anbindungsgrad	<p>Datenaustausch erfolgt anforderungsgerecht</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- umfassend 100 Pkt.</li> <li>- eingeschränkt 50 Pkt.</li> <li>- nicht 0 Pkt.</li> </ul> <p>mit Nennung der Anbindungs- und Nachrichtenart</p>	2.00%	80	Fax und eMail
3.2.3 Einhaltung von Logistikvereinbarungen	<p>Einhaltung der Vereinbarungen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- umfassend 100 Pkt.</li> <li>- durchschnittlich 40 Pkt.</li> <li>- ungenügend 0 Pkt.</li> </ul>	1.00%	100	in Ordnung



<b>3.3 - Umweltaspekte</b>		<b>1.00%</b>	<b>100</b>	
3.3.1 Umweltschutz	Der Lieferant unterstützt in Umweltaspekten - umfassend 100 Pkt. - teilweise 60 Pkt. - nicht 0 Pkt.	1.00%	100	in Ordnung (z.B. Pendelverpackung)
3.4 - Kooperation, Service & Support		3.00%	100	
3.4.1 Lieferantenentwicklung	Die vereinbarten Maßnahmen wurden umgesetzt - vollständig 100 Pkt. - teilweise 50 Pkt. - nicht 0 Pkt.  Mit dem Lieferanten wurden keine Lieferantenentwicklungsmaßnahmen vereinbart.		N/A	Logistik-Zielvereinbarung nicht bekannt
3.4.2 Ansprechpartner/Verfügbarkeit/Reaktionszeit/Information/Schriftverkehr	- hervorragend 100 Pkt. - durchschnittlich 60 Pkt. - ungenügend 0 Pkt.	3.00%	100	sehr gut
<b>Kriterium</b>	<b>Bewertungsanweisung</b>	<b>Gewichtung</b>	<b>Punkte</b>	<b>Begründung</b>
<b>4 - Technologie</b>		<b>25.00%</b>	<b>80</b>	
<b>Bemerkungen/Erwartungen</b>			N/A	Zukünftig sollten auch regelmäßige Termine mit der QM stattfinden zum Informationsaustausch

<b>Schwächen</b>			N/A	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inhalt der Erstmusterprüfberichte</li> <li>- Stücklisten von Kabelplänen müssen Hersteller und Bestellbezeichnung enthalten sein</li> </ul>
<b>Stärken</b>			N/A	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Flexibilität</li> <li>- Breites Fertigungsspektrum</li> <li>- Lokale Nähe</li> <li>- Kommunikation</li> </ul>
<b>4.1 - Gegenwärtige Technologieposition</b>		<b>8.82%</b>	<b>73</b>	
<b>4.1.1 Technologische Position der Produkttechnologie des Lieferanten</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Technologieführer 100 Pkt.</li> <li>- über dem Marktstandard 80 Pkt.</li> <li>- Marktstandard 53 Pkt.</li> <li>- unter dem Marktstandard 0 Pkt.</li> </ul>	4.41%	80	<p>Letzte Bewertung: 12</p> <p>Technologie über dem Marktstandard</p> <p>eigenes Schliffbildlabor, Umspritzen von Steckverbindern nur bedingt möglich</p> <p>ausgelegt für breites Spektrum</p>
<b>4.1.2 Technologische Position der Prozesstechnologie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Technologieführer 100 Pkt.</li> <li>- über dem Marktstandard 80 Pkt.</li> <li>- Marktstandard 50 Pkt.</li> <li>- unter dem Marktstandard 0 Pkt.</li> <li>- keine Bewertung n.a.</li> </ul>	2.94%	80	<p>Letzte Bewertung: 8</p> <p>ausgelegt auch für kleine Stückzahlen</p> <p>moderner Maschinenpark liegt über dem Marktstandard</p>

<p>4.1.3 Fähigkeit Entwicklungsleistung zu übernehmen</p>	<p>Know-how und Kapazität sowie Dokumentation und Programme sind vorhanden</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- vollständig 100 Pkt.</li> <li>- teilweise 60 Pkt.</li> <li>- nicht 0 Pkt.</li> </ul>	<p>1.47%</p>	<p>40</p>	<p>Entwicklung und Erstellung von Kabelplänen ist möglich.</p> <p>Stücklisten von Kabelplänen sind für den Auftraggeber nicht eindeutig spezifiziert. Es sind Artikelnummern vom Lieferanten hinterlegt und damit nicht ersichtlich welche Hersteller und welche Bauteile verwendet werden</p> <p>Durch die lokale Nähe zum Standort ist der Lieferant flexibel</p> <p>keine proaktive Entwicklungsberatung - jedoch Know How vorhanden</p>
<p><b>4.2 - Erfüllung spezifischer Anforderungen</b></p>		<p><b>13.24%</b></p>	<p><b>84</b></p>	
<p>4.2.1 Einhaltung von technischen Vorgaben/ Spezifikationen</p>	<p>Einhaltung von schriftliche Vorgaben, sowie zugesicherter Spezifikationen.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ohne Abweichungen 100 Pkt.</li> <li>- mit Abweichungen 60 Pkt.</li> <li>- nicht 0 Pkt.</li> </ul>	<p>1.47%</p>	<p>100</p>	<p>Letzte Bewertung: 5</p> <p>Auftraggeber Vorgaben werden erfüllt und eingehalten</p> <p>nichts negatives bekannt</p>

4.2.2 Unterstützung bei der Projekterreichung	- ausgezeichnet 100 Pkt. - über dem Durchschnitt 70 Pkt. - durchschnittlich 50 Pkt. - unter dem Durchschnitt 30 Pkt. - ungenügend 0 Pkt.	2.94%	100	Letzte Bewertung: 10  sehr flexibel schnelles Umsetzen bei Änderungen lokale Nähe zum WKF
4.2.3 Entwicklungsmess- und -prüflabor	Auftraggeber Anforderungen an den Prüfumfang werden erfüllt - vollständig 100 Pkt. - teilweise 60 Pkt. - nicht 0 Pkt.	1.47%	100	Letzte Bewertung: 5  Prüf- u. Messlabor vorhanden. (einschließlich Schliffbildlabor)
4.2.4 Qualifizierung von Hand-, Erst- und Freigabemustern	Muster werden termingerecht EMPB und anforderungskonform bereitgestellt mit vollständiger Dokumentation - termingerecht / vollständig 100 Pkt. - überwiegend termingerecht / teilweise vollständig 50 Pkt. - nicht termingerecht / unvollständig 0 Pkt.	2.94%	80	Letzte Bewertung: 10  Lieferant zeigt sich auch hier sehr flexibel auf Termine und kann sehr schnell mit Mustern dienen.  Hinsichtlich Qualität d. Muster und Dokumentation ist nichts negatives bekannt  EMPB haben Verbesserungspotenzial
4.2.5 Mitarbeit bei technischen Verbesserungspotentialen	- ausgezeichnet 100 Pkt. - über dem Durchschnitt 80 Pkt. - durchschnittlich 53 Pkt. - unter dem Durchschnitt 27 Pkt. - ungenügend 0 Pkt.	4.41%	67	Letzte Bewertung: 10  proaktive Entwicklungsarbeit hinsichtlich Kosteneinsparung wäre wünschenswert

<b>4.3 - Innovations- und Technologie-Roadmap</b>	<b>N/A</b>		
4.3.1 Technologische Entwicklung der Produkttechnologie	<p>Road Maps stimmen überein, Produkte entsprechen den Anforderungen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- vollständig 100 Pkt.</li> <li>- teilweise 70 Pkt.</li> <li>- gering 30 Pkt.</li> <li>- nicht 0 Pkt.</li> </ul> <p>- Mit dem Lieferanten wird keine Roadmap abgeglichen n.a.</p>	N/A	n/a
4.3.2 Technologische Entwicklung der Prozesstechnologie	<p>Road Maps stimmen überein und Technologieführerschaft liegt vor</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- vollständig und ausbaufähig 100 Pkt.</li> <li>- wettbewerbskonform 60 Pkt.</li> <li>- rückständig und nicht wettbewerbskonform 0 Pkt.</li> </ul> <p>- Mit dem Lieferanten wird keine Road Map abgeglichen n.a.</p>	N/A	n/a
<b>4.4 - Kooperation, Service &amp; Support</b>	<b>2.94%</b>	<b>80</b>	

4.4.1 Dokumentati- on/ Funktionalität Technischer Ände- rungsdienst	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ausgezeichnet 100 Pkt.</li> <li>- zufriedenstellend 60 Pkt.</li> <li>- durchschnittlich 20 Pkt.</li> <li>- unter dem Durchschnitt 0 Pkt.</li> </ul> (Eventuell detaillierter Er- läuterung (Änderungen durch Auftraggeber, Ände- rungen vom Lieferanten)	1.47%	100	Letzte Bewer- tung: 5  Erfüllt die An- forderungen  nichts Negatives be- kannt
4.4.2 Ansprechpart- ner/Verfügbarkeit/R eaktionszeit/Inform ation/Schriftverkehr	<ul style="list-style-type: none"> <li>- hervorragend 100 Pkt.</li> <li>- durchschnittlich 60 Pkt.</li> <li>- ungenügend 0 Pkt.</li> </ul>	1.47%	60	Letzte Bewer- tung: 3  Es wäre wün- schenswert, wenn der Liefe- rant regelmäßig in Absprache sich bei der QM meldet hinsichtlich Änderungen im Unternehmen (neue Maschinen, Technologien, Kompetenzen)  Sehr gute Ver- fügbarkeit und Erreichbarkeit der Ansprech- partner

Tab. 3: Bewertung des untersuchten Lieferanten (Eigene Darstellung)

### 3.2.3 Zusammenfassung der Ergebnisse

Einkauf	
Gewichtung 25 %	Erfüllungsgrad 63%
<b>1.1 Gesamtkosten und Preise</b>	<b>73%</b>
Maximalpunkte	45
Erreichte Punkte	33
<b>1.2 Initiative zur Kostensenkung</b>	<b>36%</b>
Maximalpunkte	25
Erreichte Punkte	9
<b>1.3 Erfüllung strat. Anforderungen</b>	<b>67%</b>
Maximalpunkte	25
Erreichte Punkte	9
<b>1.4 Kooperation, Service &amp; Support</b>	<b>73%</b>
Maximalpunkte	15
Erreichte Punkte	11
Qualität	
Gewichtung 25 %	Erfüllungsgrad 87%
<b>2.1 Qualitätsleistung</b>	<b>91%</b>
Maximalpunkte	45
Erreichte Punkte	41
<b>2.2 Qualitätssystem</b>	<b>64%</b>
Maximalpunkte	25
Erreichte Punkte	16
<b>2.3 Qualitätssicherungsvereinbarungen</b>	<b>100%</b>
Maximalpunkte	2
Erreichte Punkte	2
<b>2.4 Kooperation, Service &amp; Support</b>	<b>100%</b>
Maximalpunkte	26
Erreichte Punkte	26

Tab. 4: Ergebnisse der Kategorien Einkauf und Qualität (Eigene Darstellung)

Logistik	
Gewichtung 25 %	Erfüllungsgrad 90%
<b>3.1 Logistikleistung</b>	<b>87%</b>
Maximalpunkte	55
Erreichte Punkte	48
<b>3.2 Logistikstrategie &amp; -systeme</b>	<b>92%</b>
Maximalpunkte	25
Erreichte Punkte	23
<b>3.3 Umweltaspekte</b>	<b>100%</b>
Maximalpunkte	5
Erreichte Punkte	5
<b>3.4 Kooperation, Service &amp; Support</b>	<b>100%</b>
Maximalpunkte	5
Erreichte Punkte	5
Technologie	
Gewichtung 25 %	Erfüllungsgrad 80%
<b>4.1 Gegenwärtige Technologieposition</b>	<b>73%</b>
Maximalpunkte	45
Erreichte Punkte	41
<b>4.2 Erfüllung spezifischer Anforderungen</b>	<b>84%</b>
Maximalpunkte	45
Erreichte Punkte	38
<b>4.3 Innovations- und Technologie-Roadmap</b>	<b>n/a</b>
Maximalpunkte	-
Erreichte Punkte	-
<b>4.4 Kooperation, Service &amp; Support</b>	<b>80%</b>
Maximalpunkte	10
Erreichte Punkte	8

Tab. 5: Ergebnisse der Kategorien Logistik und Technologie (Eigene Darstellung)

**Gesamtergebnis der Bewertung: 80%**



Der Lieferant erhält mit seinem Gesamtergebnis von 80% den Status des *Advanced Suppliers*.



Abb. 23: Neuer Status des Lieferanten (Eigene Darstellung)

Im Feld Einkauf wurden nur unterdurchschnittliche Ergebnisse erzielt, was zurückzuführen ist auf die geringe Bereitschaft Preisanpassungen vorzunehmen. Auch die mangelnde Bereitschaft Produktivitätskonzepte durchzusetzen wirkt sich negativ auf die Bewertung aus. Insbesondere im Bereich Logistik erbringt der Lieferant überdurchschnittliche Leistungen. Er wendet dort marktübliche Konzepte an und konnte seine in den Vorjahren mittelmäßige Performance signifikant steigern. Das Fehlen von QMS und UMS schlagen sich negativ, auf die ansonsten guten Leistungen in der Kategorie Qualität, nieder. Es ist anzunehmen, dass der Lieferant die Kosten für die Zertifizierung nicht aufbringen möchte, bzw. darin keine Steigerung des Mehrwerts sieht. Zu der guten Bewertung im Bereich Technologie haben die Flexibilität und moderne Ausrichtung des Lieferanten geführt. Dies ist typisch für Betriebe dieser Größenordnung.

Insgesamt bietet die durchgeführte Bewertung einen guten Rückschluss auf die bestehende Geschäftsbeziehung. Der Lieferant erbringt in allen Bereichen durchaus gute Leistungen, bietet aber dennoch in einigen Punkten Optimierungspotentiale.

### 3.3 Maßnahmen und Konsequenzen

Die Ergebnisse welche der Lieferant innerhalb der durchgeführten Bewertung erzielt hat, bieten Chancen diese zielgerichtet im Hinblick auf das Lieferantenmanagement anzuwenden. Er konnte seinen Status beim Lieferanten von *Approved* auf *Advanced* anheben.

### Stärkung der Kooperation zwischen Zulieferer und Abnehmer

Durch den Aufstieg in den Status des *Advanced Suppliers* wird der Lieferant nun bei allen zukünftigen Ausschreibungen in seinen Materialfeldern mitberücksichtigt. Gemeinsame Entwicklungsprojekte werden allerdings vorerst nicht angestrebt.

### Korrektive Maßnahmen

Der Lieferant wird zukünftig verstärkt angeregt werden, die fehlende QMS Zertifizierung nachzuholen. Dies würde ermöglichen den Lieferant in Projekte mit einzubeziehen, in denen eine entsprechende Zertifizierung unabdingbar ist. Im Bereich Einkauf wird vorerst zur Selbstoptimierung angeregt. Dabei wird der Fokus auf Verbesserung der Kostenstruktur und die verstärkte Fokussierung auf Produktivitätskonzepte gelegt.

### Strategische Maßnahmen

Es wird vorerst nicht angestrebt den Lieferanten in den Status den *Top Suppliers* zu entwickeln, da die dafür notwendige Performance und der Wille zur Veränderung beim Lieferanten aktuell nicht vorliegen. Es gilt nun den Status des *Advanced Suppliers* zu festigen, um die Geschäftsbeziehung in den kommenden Jahren beizubehalten. Daher wird nun verstärkt Lieferantenpflege betrieben. Im Zuge der in den nächsten Jahren anstehenden Lieferantenbewertung wird dann nochmal der Leistungsstand überprüft, um feststellen zu können ob der Lieferant nochmals in der Lage ist, seinen Status zu verbessern. In diesem Fall können Maßnahmen zur weiteren Entwicklung angestoßen werden.

## 4 Zusammenfassung

Ziel der vorliegenden Bachelorarbeit war es im theoretischen Teil, der Frage auf den Grund zu gehen, welche Methoden im Zuge einer Lieferantenbewertung angewandt werden können und wie diese im Kontext zum Lieferantenmanagement und der Zulieferer-Abnehmer-Beziehung stehen.

Die verschiedenen Modelle des Lieferantenmanagements, die in der Literatur existieren, weisen gemeinsame Merkmale auf. Als Basis ist dort jeweils der Auswahlprozess zu sehen, welcher dann in steuernden und kontrollierenden Elementen mündet.

Die Bewertung der Lieferanten nimmt dabei eine tragende Rolle als Teilprozess im Lieferantenmanagement ein, da ihre Ergebnisse als operative sowie strategische Entscheidungsgrundlage dienen. So wäre es ohne ein transparentes und objektives Bewertungsmodell schwierig, die Beziehung zum Lieferanten in einer Art und Weise zu steuern, die beiden Seiten einen möglichst großen Nutzwert stiftet. Als Herausforderung in der Konzeptionsphase stellt sich dabei heraus, dass neben einem angemessenen Grad an Komplexion auch aussagekräftige Kriterien gewählt werden müssen, welche der Beschaffungssituation und -strategie entsprechen. Ebenso ist die durchdachte Wahl der Methodik und Darstellungsform von hoher Bedeutung, da sie dem ganzen Vorhaben erst die notwendige Transparenz verleihen, was einen detaillierten Einblick in die Zulieferer-Abnehmer-Beziehung ermöglicht. Unter den verschiedenen Bewertungsmodellen haben sich das Punktbewertungsverfahren, die SWOT-Analyse und der Matrix Approach, bzw. Mischformen aus diesen Verfahren, als praktikable Mittel durchgesetzt, da diese sich gut an die jeweiligen Bedürfnisse innerhalb eines Bewertungsdurchlaufs anpassen lassen.

Im praktischen Teil der Arbeit konnte dargestellt werden, dass die selbstkorrigierenden Maßnahmen des Lieferanten zu einer Steigerung seiner Performance und damit zu einer besseren Bewertung, als in den Vorjahren, geführt haben. Aufgezeigt werden konnte auch, dass die gemeinsame Anwendung von Hard und Soft Facts im Bewertungsmodell, zu einem ganzheitlichen Überblick auf die Leistungen des Lieferanten geführt hat. Dies ermöglicht den beteiligten Fachbereichen eine neue strategische Ausrichtung in der Zusammenarbeit mit dem Zulieferer. Es hat sich während der Durchführung gezeigt, dass die Zusammenarbeit mittels eines webbasierten Tools Vorteile in Hinblick auf die Aktualität und Validität der Daten hat. So wäre die Durchführung der Bewertung, über mehrere Fachbereiche hinweg, mittels eines einzigen Datensatzes, als fehleranfällig einzustufen.

Abschließend bleibt zu sagen, dass Unternehmen in der Wahl ihres Bewertungsschemas auf individuell konzipierte Modelle zurückgreifen sollten. Da diese Herangehens-

---

weise einen maximalen Aufschluss auf das Verhältnis zu den eigenen Lieferanten bieten kann.

## Literaturverzeichnis

Büsch, Mario – Praxishandbuch Strategischer Einkauf, 3. Auflage 2013

Janker, Christian G. - Multivariate Lieferantenbewertung, 2. Auflage 2008

Bea, F.X.; Dichtl, E.; Schweitzer, M. – Allgemeine Betriebswirtschaftslehre Bd.3: Leistungsprozess, 8. Auflage 2002

Glantschnig, Elisabeth - Merkmalsgestützte Lieferantenbewertung, Dissertation, Universität zu Köln. Düsseldorf, 1994

Weigel, Ulrich; Rücker, Marco - Praxisguide Strategischer Einkauf, 1. Auflage 2013

Irlinger, Wolfgang – Kausalmodelle zur Lieferantenbewertung, 1. Auflage 2012

Arnolds, Hans; Heege, Franz; Röh, Carsten; Tussing, Werner – Materialwirtschaft und Einkauf, 12. Auflage 2013

Koppelman, Udo – Beschaffungsmarketing, 2. Auflage 1995

Kuhn, Axel; Hellingrath, Bernd – Supply Chain Management, 1. Auflage 2002

Huber, Andreas; Laverentz, Klaus – Logistik, 1. Auflage 2012

## Internetquellen:

<http://www.lieferanten-management.com/lieferantenmanagement/ziele-des-lieferantenmanagements/> (abgerufen 16.08.2014 11:13 Uhr)

<http://www2.allocation.net/lieferantenmanagement.html> (abgerufen am 28.07.2015 20:17 Uhr)

[http://www.lieferantenbewertung.de/theorie/th-index\\_prozess.html](http://www.lieferantenbewertung.de/theorie/th-index_prozess.html) (abgerufen am 28.05.2015 08:00 Uhr)

<http://www.beschaffung-aktuell.de/home/-/article/16537505/26964807/Der-Einkauf-als-strategischer-Erfolgsfaktor> (abgerufen am 23.05.2015 13:00 Uhr)

<http://www.daswirtschaftslexikon.com/d/zulieferer-abnehmer-beziehungen/zulieferer-abnehmer-beziehungen.htm> (abgerufen am 29.07.2015 21:09 Uhr)

<http://www.tcw.de/management-consulting/einkaufsmanagement/lieferantenmanagement-376> (abgerufen am 28.07.2015 20:47 Uhr)

<http://www.manager-wiki.com/methodik/57-nutzwertanalyse> (abgerufen am 23.07.2015 19:11 Uhr)

<http://www.beschaffungsstrategie.info/local-sourcing.html> (abgerufen am 15.08.2015 14:30 Uhr)

<http://www.lieferanten-management.com/lieferantenmanagement/der-prozess/lieferanten-phase-out/> (abgerufen am 16.05.2015 20:30 Uhr)

<http://www.huz.de/docs/default-document-library/cluster-sourcing.pdf?sfvrsn=0> (abgerufen am 23.07.2015 19:30 Uhr)

<http://www.wirtschaftslexikon24.com/d/single-sourcing/single-sourcing.htm> (abgerufen am 22.07.2015 20:40 Uhr)

<http://www.wirtschaftslexikon24.com/d/sourcing-single-double-multiple-/sourcing-single-double-multiple-.htm> (abgerufen am 22.07.2015 20:50 Uhr)

## **Eigenständigkeitserklärung**

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

---

Nürnberg, 31.08.2015

Christian Volk